

CONTENT

壹、其他服務業概要	4
一、美容美髮行業特性介紹	4
二、洗衣行業特性介紹	8
三、個人服務行業特性介紹	12
貳、其他服務業市場概況	18
參、其他服務業發展趨勢	24
肆、其他服務業營運技巧	32
一、成本管控與利潤分析	32
二、商圈立地與門市設定	37
三、認識顧客鎖定目標族群	42
四、運用談判技巧了解顧客需要	47
五、打造五星級服務	53
六、門市人員服務禮儀	58
七、人力招募與培訓	63
八、客訴預防與處理	69
九、衛生與安全條件管理	73
十、營業保險認識	79
十一、會員制度建立與管理	84
十二、提升經營績效技巧	89
伍、其他服務業成功經驗（微創楷模經驗分享）	96
陸、其他服務業經營小叮嚀（專家顧問提醒）	106
柒、相關法令解析	116
捌、創業相關資源	128
玖、名詞索引	142

序 言

創業從來都不是一件容易的事，特別是在快速變遷的競爭環境之下，要能夠掌握資源、開創成功的獲利模式、進而永續經營，在在都考驗著創業家的能力與毅力。但創業有時也並非難事，特別是掌握了關鍵的技術或資源，又或是將前人的創業經驗複製、轉化，變成專屬於自己的創業寶典。

為了傳達給創業者事業經營所需的最新資訊與知能，創業寶典分別彙整了各個熱門行業最需要的資訊，包括所需的基本經營知識、行業前景趨勢、市場調查、成本與獲利分析、開店地點評估、經營策略與技巧、微型創業楷模或其他成功企業相關創業經驗談、顧問小叮嚀、法令須知等項目，將事業經營應有的正確認識與能量一次帶給在創業路上努力的您。

服務業是許多微型創業者會選擇的行業之一，在臺灣以客為尊、客戶至上的商業環境中，各式各樣的服務業也不斷推出個別化、精緻化的服務來滿足市場上的需求。也因此，精準的找到目標客戶的需求進而提供更好的服務內容，一直以來都是從事服務業業者所必須面對的重大課題，更是服務業經營的一大難題。

本冊創業寶典將逐步帶領您深入探討幾個服務業市場現況，包含了：美容美髮、洗衣服務以及個人服務等，由最基本的行業特性、市場狀況以及發展趨勢開始審視自身。而針對經營技巧也將進行深入解析，您可以從鎖定目標客群、了解客戶需求、人員招募培訓、客訴預防及處理以及顧客開發等項目中找到符合您需要的內容來做為企業經營時的參考。另外我們也訪問了幾位從事服務業的微型創業楷模，他們精彩的成功經驗分享，相信也能在您邁向巔峰的過程中帶來更多靈感。

我們期待成為您企業經營過程中的神隊友，藉由微型鳳凰創業寶典的誕生為您呈現豐富完整的內容，也相信其中的章節一定可以幫助您大展身手、開拓成功事業經營之路。

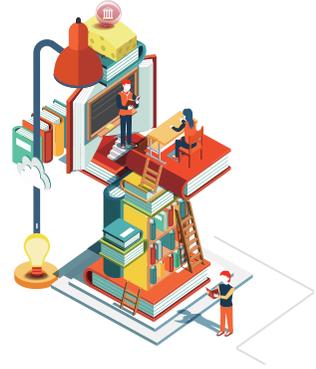


壹、其他

服務

業概要





壹、其他服務業概要

一、美容美髮行業特性介紹

依據行政院主計總處所定義「從事美髮、美容護膚、彩妝、美甲及未涉及醫療程序之美體雕塑等之行業」即為美容美髮業 (Hairdresser and Cosmetologist Industry)，以下所進行美容美髮行業特性介紹的範疇以美容美髮從業人員，在美容或美髮相關行業實際從事剪髮、燙髮、髮型設計、皮膚保養、美容技導或諮詢服務相關工作者為主。從行業現況、從業人員、市場、未來發展等構面來進行探討。

行業特性

(一) 高度競爭—創業門檻不高，創新價值挑戰高

服務業時代來臨，「好看就看好」是常用的個人形象美學口號。美容美髮業成長性與多元性服務色彩鮮明，隨國人生活水準提升，對美髮、美容、美體、按摩等服務的需求愈來愈高。市場蓬勃，隨之而來的就是激烈廝殺。百元剪髮是顛覆性創舉，橫掃傳統理髮業，同一商圈出現四家，也見怪不怪。這也應驗了一句話，大家都看到的不叫“機會”，而是“威脅”。財政部研究報告指出，以勞力密集、計時員工較多的行業依序以美容美髮業、飲料店業、汽車維修美容業、清潔服務業、餐館業佔比最高，列為五大「獲利不易行業」，服務與商品同質性高、取代性也高。供多於求的結果是影響市場價格，商品與服務價值創新成為唯一出路。

（二）快時尚行業－強調潮流、時尚，商品應用生命週期短

美容美髮業中，護膚、彩妝、染髮用品不斷的推陳出新，時尚流行轉換快速，商品與服務的效益快速汰換。為了因應持續時效性短，業者必須提高顧客忠誠度 (Customer Loyalty Degree) 與重購率。在這個資訊透明世代，美容美髮業必須更講求品牌商譽。投入或經營美容美髮業者，從業人員必須持續提供高品質、一致性的服務水準，有效超越顧客的滿意度與設計高性價比的感受，提升忠誠度，才能有機會勝出。

（三）勞動工作時間長、體力需求大、高流動率

美容美髮從業人員容易因角色過度負荷，同時身兼數職、新人過多、福利保障少等影響，相較其他服務業更容易產生生理及情緒上、人際關係、態度及行為上之職業倦怠現象。早期美容美髮業全然是家庭式經營，收徒的目的在於傳授技藝而非幫忙賺錢，所以學徒並無所謂的薪資，只需支付少許零用錢。時至今日，許多美容美髮沙龍一代、二代雇主，仍認為自己是苦學過來的，而美容美髮助理只是學徒，這與世代就業環境條件認知有明顯隔閡。

（四）自我學習歷程追求

受制傳統社會價值觀之影響，美容美髮業者在社會地位上常未能獲得應有的尊敬與重視，加上微型業者缺乏現代化經營觀念與能力，從業人員的工作環境普遍不佳。來自傳統學徒制的養成教育，社會主觀刻板印象，使得專業地位或形象提升不易。另外，美髮從業人員也因社會認同少與學歷較低，顯得較無自信。傳統上認為美容美髮業需要的只是勞力，不需學歷，專業證照不被重視。或許是因為追求自我超越的潛意識，從業人員對自我學習歷程之追求、被認同感及自我提昇方面投資意願頗高。

（五）欠缺技術、經驗、行銷資源傳承

美容美髮工作者面試過程，往往是談好了薪資抽成、月休幾日、日做

幾時、幾號上班，急就章地開啟新工作。所謂的「入社訓練」、「技術精進」、「工作教導」、「教育訓練」可能隻字未提，行業普遍觀念就是「獨善其身」。同事情誼不是問題，但在服務現場工作中，彼此之間卻少有互相幫忙、技術交流。常常見到現場有客人的設計師忙翻天，其他沒有客人的則呆坐沙發上滑手機、閒聊，團隊間隔閡大、組織歸屬感漸行漸遠。其實美容美髮是十分強調「技能」的行業，以及技術、經驗、行銷資源的傳承，但實際上無論中大型連鎖、個人小店均少有安排鑽研精進系統。雇主不強調利人利己之聘任技術養成與未來規劃，順應著適者生存法則。新進人員的技術、行銷能力升級往往必須靠自己摸索與單打獨鬥，也特別容易在過程中延長辛苦、中途而廢。

美容美髮業經營成功之道

（一）精緻化、專屬的美容與造型能力

受到國外流行資訊的導入，和中大型美容美髮業大幅設立影響。美髮、理髮、燙髮、染髮、整體造型的技術實務、學術與研發漸能注重均衡發展及創新。美容美髮消費模式亦從基本需求轉變為尋找整體造型與美感。另外，面臨國內中大型業者引進企業化經營管理模式，如成本分析、店面績效、作業流程設計、管制電腦化、內部教育訓練等，大小型業者區隔更為明顯。傳統個人工作室及單店美容美髮業者在資源與人力的環境需求下，可以採取結合國際商品廠家的技術與輔導，轉型為「整體造型沙龍」，以精緻化、專屬的美容與造型能力方式，有效爭取重視個人造型特色的消費族群，與中大型業者區隔。

（二）客戶融入體系－強化體驗與偕同參與設計與服務

美容美髮服務強調客戶需求、全程參與與溝通訊息傳遞。服務人員的互動、技術、設備、店內氣氛等服務傳遞因素直接影響顧客滿意度 (Customers Satisfaction Degree)。另外，社群連接與資訊交流也蔚為風尚。

顧客關係的維繫與管理能力，決定組織與個人的長期績效。從業人員有必要強化社群經營與數位應用能力。

（三）強調個性化—激發創意與創新

美容美髮業是個營造感動的行業，強調個人與設計風格鮮明者越容易引發目標市場區隔效應。設計或技術同時也是一種藝術，設計人員需建立個人風格及魅力，設計髮型時能依客戶之個人喜好、年紀、臉型個性等因素做為溝通重點，凸顯顧客個性差異、天賦特徵。新經濟時代的來臨，面對個性化商品與客製化服務，美容美髮業者若能用心挖掘目標客群的獨特性，發揮創意，「能感動客戶」，真正做到客製化、個人化、滿足客人需求。與時俱進的專業工作者，必能在眾多競爭市場衝擊中，脫穎而出，找到專屬於自己的財富新藍海。

（四）市場導向與多元技能成長並重

「行銷讓顧客上門，但商品與服務體驗的好要說得出去」。商品組合背後是價值組合，價值組合來自於對顧客需求的精準掌握。以美容業而言，美容手技是客戶滿意的成敗關鍵，技術決定客戶粘著度，但不見得是主要獲利來源。真正能創造獲利的服務是來自於全套課程與美容健康保養品銷售。對於美容護膚護髮商品的選擇與應用專業理解以及推廣溝通能力，是事業獲利關鍵所在。商品與服務價值組合則必須隨時注意潮流走向以及整個消費趨勢，來因應潮流轉變，調整商品的配置狀況。美容美髮從業人員應有計畫學習多元技術服務如美甲、美睫、彩妝、整理造型、護膚、美體、美姿美儀、新秘，藝人或團體造型等，並強化不同商品與服務解讀能力。小而美的服務必須能發揮最專精的服務和多元專業知識，才能在同業中勝出。想在「美」的產業出類拔萃，除專業知識技能外，最重要是良好的學習態度，充實知識、精進技術，用專業「美化客人、美化社會；賺到錢、也賺到健康；獲得友誼、也展現自信」。

二、洗衣行業特性介紹

衣服對我們來說，它不單單是遮蔽身體的工具，還包括了保護、裝飾、身分象徵、醫療…等功能，為了希望下次穿著時能保有如同第一次穿著時的乾淨與美麗，因此必須除去上一次穿著而留下的汗臭、體臭、外來的擦碰髒污、食物沾黏…等，所以『洗衣服』也就成為生活中必備的工作了！

臺灣洗衣業的演進

關於洗衣業的歷史並沒有一個非常明確的文字記載，一開始是由單純的幾戶人家獨自洗滌衣物，等到人們開始群居時，洗衣便成為了謀生的一種行業了，之後因為科技的進步，自助洗滌機器的發明，與不斷改進，使得衣物可以方便與大量的洗滌。

洗衣業的定義

依據行政院主計總處所定義，洗衣業 (Laundry Industry) 是「從事以機械、手工或提供投幣式機器來洗濯、熨燙衣物、毛巾、床單、地毯、皮衣以及其他紡織製品之行業」。

一般洗衣業分為，用水作溶媒的水洗，以及用有機溶劑如石油系溶劑或四氯乙烯的乾洗。在歐美，通常洗衣店是指乾洗店，而臺灣不分。但隨著整個生活型態的改變，織品材質不斷地演進，必須針對衣服不同的材質、款式與污漬的種類，而使用不同的洗滌方式，例如乾洗、水洗、生化洗等。又為了去污要能夠不傷織物與有效去污，使之達到最佳去污效果，甚至在洗滌之前，可能必須經過移染試驗、織物檢驗、收縮測試…等。於是能夠專業且正確的洗滌亦愈來愈重要。

目前洗衣市場的經營型態約可規納為以下三種類型

(一) 傳統洗衣店

通常以單店為主，且大多結合家庭型態，由夫妻或親友共同經營，洗

衣作業全在同一地點完成，是一種傳統式的前店後廠洗衣模式。

（二）加盟洗衣總部之連鎖洗衣店

連鎖洗衣店通常以亮麗清新的風格為裝潢，門市約 10 多坪的空間，員工人數僅需要 1-2 人即可維持門市作業。門市與中央工廠分工作業，門市負責開發客源、收送衣服及收款等業務；中央工廠則負責衣物清洗、整燙及配送等作業。

（三）自助洗衣店

自助洗衣店一般又稱為投幣式洗衣店，即店家提供各種洗衣、烘衣、脫水、自動販賣洗劑等設備，讓消費者依據個人需求投入錢幣或購買儲值卡使用洗衣設備，達到清洗衣物的目的。店面無服務員提供相關協助，由消費者獨自完成整套洗衣流程。

發展創新或轉型所面臨之困難

根據李文恭研究 (2003)¹ 指出，洗衣行業普遍具有的屬性包括：小規模經營、人事成本負擔高、產業技術與專業性重視程度不高、產業進入門檻低等。這些屬性導致該產業缺乏規模經濟、人才留用不易，以及產生零散型產業型態的現象。臺灣正面臨跟日本一樣的問題，新生代不願投入洗衣產業，傳統洗衣店漸漸式微。加上環保意識抬頭，社區設置傳統洗衣店不易，而臺灣連鎖洗衣店又缺少大量資金投入。臺灣洗衣產業營運有以下幾點現況，(1) 現有洗衣業者幾乎都是獨資經營的個體戶；(2) 臺灣洗衣產業總產值自從 2001 年開始呈現停滯的現象；(3) 業者在市場規模未能顯著成長的情況，為增加利潤只好精簡人力，多數業者就不聘請員工，而改採獨力或家庭自有人力方式經營；(4) 單家洗衣店方式經營，扣掉店面租金與人員薪資，業者幾乎無利可圖。這些都是面對轉型，克服困難的轉折點。

¹ 李文恭 (2003)，零散型產業經營策略之研究～以洗衣連鎖產業為例。

新興洗衣型態興起

洗衣，是食衣住行中重要的一環，需求恆在。但向多年經驗的洗衣業者詢問，近年來，高階白領人口海外工作成為一種趨勢，削弱消費力道；快時尚興起，衣服單價低、汰換率高；職業穿著習慣改變，休閒打扮的上班族增加等因素，都大大壓低了專業洗衣的需求，業者普遍面臨轉型壓力（天下雜誌）²。

因此，市場上開始出現自助洗衣商業模式，例如：不需在家裡清洗衣物、不需花錢添購洗衣機、洗衣加烘乾一次完成以及比傳統洗衣店價格便宜等特性，吸引愈來愈多的消費者將清洗衣物的日常事務，選擇在自助洗衣服務進行消費；另外也有超商業者開立複合式洗衣店，讓民眾不只可以買東西，還能洗衣服。而且洗衣機經過特別設計，除了免投皂、免投幣之外，還有一項「預洗」功能，也就是在洗衣服之前，機器會先把滾筒清洗一遍，避免殘留前一位顧客使用後留下的汙染物。另外，計程車隊業者則是推出「洗衣櫃」，讓民眾 24 小時都能送洗衣服，並且最快 6 天取件，都是洗衣行業轉型與競爭的契機。如何透過新科技、新服務的加持，吸引潛在消費者，擴大市場觸及，早已是眾家業者不斷追求的方向。

洗衣行業服務創新作業流程

競爭優勢為改變傳統衣物的送洗方式。透過全面網路 e 化作業系統，提供消費者隨時可以把衣物送到離家最近的便利超商，享受既方便又快速、且價格具競爭力的洗衣服務。目前已有業者建置一個整合資訊系統，其中包括：便利商店資訊系統、物流業者資訊系統、洗衣工廠資訊系統等。透過全面資訊化，在便利商店顧客端達成非專業洗衣店也可以提供洗衣服

² 天下雜誌 (2018)，換季帶動洗衣需求，洗衣業如何透過 O2O 找到新機會？，https://www.cw.com.tw/article/article.action?fbclid=IwAR3e7o5z71KPJj8f100Sb92LAZ8vJ4T10_4G_dd5OSYzI_FeWYyZk3mzVGM&id=5089926&utm_campaign=Daily&utm_medium=Social&utm_source=Facebook

務收件作業；在物流業者運送端可以提供與連鎖洗衣店相同之快速運送服務；在洗衣工廠生產製造端可以提供各類生產數據分析與績效管理功能，成為傳統洗衣業的競爭勁敵。

當傳產遇上新創，開創出新的商業模式和客源。另一方面，門市、通路的人流，更是決定創新服務成功與否的根本。各行各業的創意整合，正在持續上演。

三、個人服務行業特性介紹

居家修繕個人服務業特性

臺灣住宅老舊與高齡社會等因素均造就居家修繕服務高度需求，投入個人微型居家修繕服務業者越來越多。居家修繕個人服務業發展與行業特性說明如下：

（一）個人強大專業整合能力

室內裝修設計服務，具規模公司採團隊分工設計，從客戶諮詢、需求界定、詢價報價、締約、設計、選材、採購、施作、督工、驗收、收款等以專案分工方式承攬。相對個人服務工作室型態，則從設計發包監工統由一人包辦所有協調執行事務。小型工作室更強調精緻化服務與行業整合能力，需學習的專業整合範圍極為寬廣，包含經營裝修業通識能力、工程設計、工程施工、工程承攬與施工管理等。許多成功個人型居家修繕專業工作者往往出自水電、土木、設計公司學徒式歷練出身，此與造就全方位整合分析諮詢與團隊溝通能力有關。

（二）客戶形形色色，需求多元多變

居家修繕服務情境彈性多變，消費者各類型都有，需求彈性大，往往對設計、施工、材料不專業但要求多，想法與實際又有極大落差。從業人員必須學習察言觀色，引導真實需求，細緻溝通等能力，才能有效滿足不同類型客戶需求。

（三）技術密集與細膩服務兼具

裝修工程、設計與估算、五金應用、室內設計塗裝等等專業職能，不論是「工程」或「施工管理」，事實上都是非常專業且瑣雜的細節處理。必須具備高度同理心與團隊溝通能力，掌握施工專業並配合設計細節服務，才能使得設計與施工承攬緊密結合，提供給消費者專業服務品質。

（四）工作時間彈性，強調時間管理

居家修繕服務客戶對施作期間所有小細節問題都可能急迫性情緒反應。施作團隊、時間也常有許多變數，未必能如期進行。顧客、供應商、協力廠商協調處理隨時待命，從業人員需做好時間管理。

（五）良好協力商關係管理

商機無限，但嚴重缺工，臺灣室內裝修產業每年商機超過 2,000 億元，商機誘人！各行各業都需要室內裝修，臺灣室內裝修產業較不受房市低迷影響，惟嚴重缺工是營建共同問題，尤其缺木工、水電、板模等專業工匠。即使裝修產業力推特殊工法，以及系統家具、DIY 等方式克服，但基本施作還是需要大量協力施作人員。維持良好工程施工班人員關係才能在客戶與施工人員間扮演良好溝通橋樑，提升專案效率。

設計個人服務業特性

依據我國文化創意產業定義行業共 16 項，政府另就發展較為成熟、具產值潛力、產業關聯效益大的業別，選定電視、電影、流行音樂、數位內容、設計、工藝為六大旗艦產業。茲就六大項目中與個人服務業較廣泛相關之設計服務業行業特性說明如下：

（一）商品與服務具深度溝通體驗特性

設計相關商品或服務多屬高度體驗與消費溝通商品，在尚未實際享受或使用之前無法得知商品的優缺點。消費者購買決策與他人口碑有關，產業的價值經營主要建立在社會流行趨勢或文化上。

（二）具備對消費者細微觀察能力及市場靈活反應度

設計是文化創意產業的核心，隨著創意經濟的發展，越來越多產業需要運用到設計，不僅僅是傳統產業與工業產品需要設計，各類型服務業之發展更需要藉由設計來提升整體服務品質。設計價值反映在對環境的調整

能力上，主要的成敗關鍵是設計者對消費者細微觀察所產生的市場靈活反應度。以臺灣民生消費或 3C 電子製造業為例，在面對低價競爭與微利下，如業者能夠將產品設計的創新能力提升，創新出美感產品或是開發美感與跨領域產業的結合，展現出特殊應用，就能有機會創造新藍海商機。

（三）融合創新、科技與人文活動整合性服務

經濟部對設計產業的定義範疇包括產品設計（產品設計企劃、產品外觀 / 機構 / 流行時尚設計、原型與模型製作等）、視覺傳達設計（廣告 / 網頁多媒體 / 品牌形象 / 平面視覺 / CIS 企業識別設計）、包裝設計三大類型，並衍生出空間規劃、舞臺設計、展銷企劃等周邊產業，跨域明顯。個人設計服務業必須能夠融合創新、科技與人文活動整合性服務，聚焦目標市場與顧客，才能從眾多競爭者中勝出。

（四）消費者重視與創作者產生共鳴

國內設計產業大多集中在北部，在臺灣的發展並不均等。此與北部城市的人口特性、擁有的資訊豐富程度、提供的創意發展空間等因素有關，讓設計人才較能長期停留、進行創作發展。設計個人服務業消費者對設計商品支持度取決於能否與創作者產生共鳴。優秀的設計者與一般設計者之間的差別就在於，他們懂得如何對焦產品設計與消費者之間價值溝通。

（五）設計服務業外銷是機會也是挑戰

由於製造業外移，臺灣設計產業內需市場所佔比重逐漸縮小，近年來內銷營業額已跌破 50%。而服務業部門的創新設計需求又尚未成熟到能支撐整個設計產業蓬勃發展，加上業內家數與就業人口逐年增加，無論是在工業設計或平面設計領域，市場競爭都更為激烈，造成設計服務業萎縮。設計服務業外銷應該是轉型關鍵，但國際化教育資源與觀念能力缺口則是未來重大挑戰。

（六）高度專業化、分工化與精緻化發展

臺灣設計產業的優勢在於能提供高水準並與生產製造垂直整合的設計能力。近年來東方文化逐漸受西方市場喜好且大中華區域經濟形成，臺灣又獨具語言與文化優勢，能迅速掌握中國大陸市場動態及亞洲設計風潮，有利於建立與外商合作的利基，也驅使產業朝向高度專業化、分工化與精緻化發展。若能積極掌握契機，將可為未來下一波美感體驗經濟發展奠定穩健根基。

（七）強調時間管理、價值創新與平臺打造能力

創意設計人員競爭壓力頗大，且常熬夜、加班趕進度，作息日夜顛倒、飲食不均衡，易導致焦慮、憂鬱、偏頭痛、記憶力減退，或肝、腎、胃等方面的毛病。必須有良好的時間管理能力，以利維持規律作息，減輕工作壓力。另外，從業人員須跳脫勞務對價思維，開創個人創新與多元服務價值之創造能力，並有效學習平臺設計與開拓能力，例如教育訓練、產學合作、消費者資訊溝通平臺等合作，擴大商機媒合。



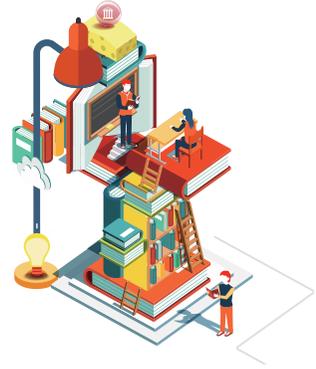


貳、其他

服務

業市場概況





貳、其他服務業市場概況

以美容業為例，2025 年全球美容和個人護理商品的市場規模預計將達到 7,166 億美元，複合年增長率 5.9%。主要推動市場因素包括有：偏好天然和有機個人護理商品的需求、美容行業採用 AR 的日益普及、抗衰老商品需求的增長以及男士美容商品的普及等。

美國是世界美容美髮行業最發達的地區，其美容美髮市場已經逐漸穩定，高端 SPA、美容保健是現階段美國市場的發展亮點。具體來說，美國美容護膚和美容保健市場需求比例較高，達 27% 和 23%，而美髮需求為 16%，相對較低。全球美容美髮行業市場前景依舊可期，規模將穩步擴大。根據美國信息交換所 (SBDCNet) 預測，2017-2022 年美國美容行業的收入每年會以 3.3% 的速度增長，預計到 2022 年將達到 58.0 億美元。

而根據行政院主計總處的工商及服務業普查報告，近 10 年來，美髮及美容美體業全年生產總額持續成長，1996 年為新臺幣 494 億元，2011 年成長到 567 億元，2014 年雖未普查，官方與相關公協會估計上看 600 億元。報告中分析，國人生活水準提升，對美髮、美容、美體、按摩等服務的需求愈來愈高。臺灣美容市場發展較早，美容商品銷售額將自 2018 年之 50.0 億美元預計增至 2025 年的 69.3 億美元，年複合成長率為 4.5%。

走在臺灣的大街小巷裡，三、五步就有一家美容或美髮店佇立，密度之高，已成為臺灣街頭的另一種風景。激烈的市場競爭，自 2009 年以來，各種整形美容安全事件遭媒體曝光，加速了部分非正規機構的消亡。隨著人們消費意識和健康觀念的抬頭，美容類商品也持續轉變中，消費者不僅

對商品的包裝、規格、功效以及價格、服務（有形的需求）進行選擇，同時也更加關注商品的品質和內涵是否滿足自身健康和心理需求（無形的需求）。甚至包含是否有科學化依據、時尚的潮流及文化的元素…等，故而造就美容美髮業的更迭換代。

從 2019 年臺灣連鎖暨加盟協會年鑑之統計資料顯示，2018 年美容美髮計 106 家（企業家數），2017 年美容美髮為 112 家，相較 2017 年減少 6 家（成長率 -5.4%），總店數 3,092 間則明顯減少 100 間（成長率 -3.1%），其中美容美髮家數與店數都減少。探究原因，雖然消費者愈來愈重視個人形象，愈來愈捨得在美容美髮業的消費，但因為消費者相當重視技術與專業能力，使得體質不佳的美容美髮店被淘汰，導致該產業店數有明顯衰退之趨勢。

臺灣美容美髮市場發展趨勢以「流行」、「技術」為主要導向，同時迎接高科技技法時代的到來。而在經營型態分類上，分小型店或家庭式店、精緻個人造型店、中型店、大型旗艦店、連鎖店等型態，雖有經營型態的不同，但在發展趨勢的轉變上，則是一致的。

這個競爭激烈的產業，創造出讓人美麗、健康、愉悅的無形價值。隨著生活水準提升，消費意願逐漸提高，市場前景持續被看好，正如小林髮廊董事長謝福春說：「美髮業擁有專業技術，能不斷創新、精緻化服務，不會被淘汰。」

美容的另一個面向，目前全球面膜產量臺灣就佔了 17%，臺灣化妝品市場年產值達 193 億元，已經連續 9 年持續成長，這 4 年出口已超過 6 億美元，2018 年 7.3 億美元創下歷年來新高。過去除了替品牌代工，這幾年臺灣美妝公司在國際市場發光發熱，創造多色系彩妝打入美國市場，還有號稱全球唯一零碳排放的環保面膜。美妝儼然是臺灣出口的隱形冠軍，這股「美麗經濟」可說是沒有上限。

在此整理現行美容美髮的市場概況：

- 一、去同質化：消費者更加青睞個性化、時尚化的專屬商品和服務，因此去同質化的經營模式成為各企業的發展方向。
- 二、男性商機：隨著流行產業的發展，人們的美容意識逐年提升，男性美容美髮市場發展迅速，美容美髮已不在是女性專屬的產業，這股美麗經濟可說不分性別。
- 三、價值導向：人們對於美的要求與追求，隨著生活品質的不斷提升，更加多樣化與精緻化，Z世代和千禧一代成為新的主力軍，而其認為品牌的社會責任意識和商品的環境友好屬性十分重要。看中品牌與自我價值觀是否苟同，對於品牌而言，為一個絕佳機會來傳遞品牌價值和聲音，帶動消費者的情緒和認同感，從而增加消費，建立緊密不可分割的關係。身為流行工作者，色彩，便是美感的第一印象，如同「髮型是決定給人第一印象的名片」，從2019年氧氣瀏海、嬉皮蓬鬆捲髮中，可以看出抗老、凍齡的效應持續發酵中，而髮型佔有外表年齡的80%更顯重要。
- 四、自然健康：以自然及健康為中心的美容，主打自然品牌的增長正在超越所有美容的商品類別，特別是在皮膚護理方面。從2014年的食安事件之後，天然有機就成為顯學，消費對於健康與安心日趨重視。而「天然有機」不在只是有機商品的代名詞，這股趨勢已經擴散到許多的商品品類。因此，即使是過往與健康形象較無關聯的品類，也都可以透過天然、有機或是無添加等訴求，達到讓消費者安心的目的。例如美髮店所使用的美髮商品除了不傷皮膚、不傷髮質外，其商品是不會污染水源的，甚至連商品包裝都是可分解的…等，消費者在消費的同時，也為地球盡一分心力。
- 五、人才養成：「為了求新求變，作好研發、創新，人才的訓練就很重要」。小林髮廊副總經理嚴慶鍾表示，科班生投入相關工作的比例

原本就不到 1/10，加上少子化、升學主義，以及新世代年輕人的工作觀念、想法不同等因素影響，這幾年年度招募目標 300 到 500 人，都只來 200 到 300 人，因此不得不放寬求才標準。從前希望應徵者是科班生，或具備美髮乙、丙級證照，「現在是對這個行業有興趣即可」。「人才養成需要時間」，小林髮廊非科班生的美髮助理培養 1 年半到 2 年後可升為設計師，再磨 2 年才算能勝任。美容業培育獨立運作的美容專業人才，平均也需要 8 到 12 個月。佐登妮絲人力資源副理謝貴蓮表示，整體考量展店、儲備幹部，與自然流動，要有完整的人力儲備與人才培育規劃，才能避免人才缺口影響營收，甚至是展店規劃。專家和業者都認為，「美容美髮業是很好的行業」，擁有專業技術，終身受用。能獨立運作的專業美容師、美髮師，月薪約 3 到 5 萬，若經營良好的客戶、人際關係，還可創業；或挑戰行政、經營管理職務，如講師、店長、經理等。

六、美體、美甲與美睫：除了美容與美髮外，廣義的美麗經濟還包括了美體、美甲、美睫…等行業。現代社會發展快速，節奏和步調很快，卻也造成現代人更大的生活壓力。因此「紓壓」就成了人們相當重視的一件事，而且愛美本就是人的天性，成就了現在街頭上各式各樣的美體 SPA 店林立的盛況。近年來美容業的多樣性及創新發展，美甲、美睫也在國內吹起旋風，透過專業的個性化設計，滿足消費者對美麗的需求。

七、獨立品牌：較小的獨立品牌能夠更靈敏並快速地對市場趨勢做出反應，傾聽消費者對未來商品的想法並掌握明確方向和目標市場。

八、社交媒體：透過社交分享 (Social Sharing)、使用前後對照 (Before-and-After Content)、影響力行銷 (Influencer Marketing) 及與網紅合作，社交媒體被稱為「化妝商品銷售最大的驅動力」。媒體引述：「化妝品中前 10 名的品牌往往是社交平臺上最受關注的。」

九、多元服務：隨著消費需求的轉變，現在的美容美髮業，其服務項目及內容已有別過往。以美髮業為例，除了本質的剪、燙、洗、染、護之外，更延伸出如頭皮保養、深層洗髮、精油護理與按摩…等。業績的組成為來客數 × 客單價（購買件數 × 件單價），在臺灣三、五步就一家美髮店的高密度市場中，來客數的提升相對有限。另一個方向即是從客單價著手，當消費者有洗髮需求時，則推薦精油或深層護理，藉以提升客單價。

資料參考

1. 台灣服務貿易商情網 (2019/08/02)，到 2025 年全球美容和個人護理產品市場規模預計達到 7166 億美元。<https://www.taiwanservices.com.tw/internet/zh/procurementInfoDetail.aspx?item=15487&cat=7>
2. Kknews 每日頭條 (2019/05/09)，全球美容美髮行業市場現狀與發展前景分析。<https://kknews.cc/zh-tw/health/pppg9lp.html>
3. 中央通訊社，看見技職力，美容美髮產業篇，消費力爆發美麗經濟商機無限。http://tve.cna.com.tw/beautification_industry.aspx
4. Kknews 每日頭條 (2019/03/20)，孟曉平，QYResearch 預測：2025 年東南亞及台灣美容市場規模達到 426 億美元。<https://kknews.cc/zh-tw/finance/rj2y4.html>

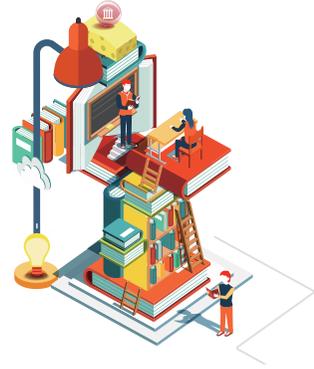


參、其他

服務

業發展趨勢





參、其他服務業發展趨勢

依 2018 年經濟部中小企業白皮書統計自營作業者人數為 132 萬 2 千人（獨立從事勞動或技藝工作，獲致報酬，且未僱用有酬人員幫同工作者），也就是自我僱用型態，自 2015 年起呈增加趨勢，大學以上學歷者比率也增加。產業結構轉型，就業人口高學歷化，個人服務業微型創業或就業等投入所謂自營作業者總人數應遠超過 130 萬人。另依據經濟部中小企業處統計，臺灣中小企業超過 143.7 萬家（2017 年），合計聘用 890.4 萬員工，佔臺灣總就業人口 78.44%。其中微型企業家數和其聘用人數雖無單獨表列，但臺灣中小企業規模偏小，平均員工人數不到 7 人，粗略估計臺灣從事微型企業的就業人數也遠在三四百萬人之譜。

個人服務業歸類於其他服務業，包含宗教、職業及類似組織、個人及家庭用品維修（汽車、電腦及其週邊設備、通訊傳播設備、視聽電子商品、家用電器）、洗衣、理髮及美容、殯葬服務和家事服務及未分類其他服務業均屬之。依 2017 年民生服務業服務創新問卷（中小企業處）調查顯示，其他服務業 8.4 萬家，銷售額達 1,284 億，其中內銷額 1,281 億、出口額 3 億，就業人數 54.3 萬人。其中以宗教、職業及類似組織有持續成長趨勢。近兩年來，年輕族群與銀髮退休族等其他服務業實際就業人數估計應在 60 萬人以上，佔自營工作者或個人服務業微型創業的總就業人數比重頗高。以下就個人服務業趨勢、面臨挑戰與因應提供微型創業者參考。

一、個人服務業整體發展趨勢

（一）年輕化

現代年輕人聚會，創業是一個經常出現的話題。年輕人創業點子多、有理想性、敢勇於冒險挑戰，但往往缺乏資源與資金創業。創業或大或小都需要資金。一談到資金，很快便想到創業投資。但在創業的金字塔裡，創投投資對象的發展潛力必須在一定規模以上，屬於金字塔的上部。創業金字塔最底層，數量最龐大、卻受到最少關注的是微型創業。網路上各類型群眾募資在在反映出微型創業資金限制。青年創業者應多了解政府融資管道，穩健踏出創業財務規劃第一步。

（二）社群化

依內政部統計近年來非營利事業組織團體成長速度有增加趨勢。具特殊專長、宗教、職業及類似組織集結主題產業或在地理上鄰近並有產業關聯的個人服務業或微型企業，容易組成以跨業合作為基礎的群聚社群，發展創新經營管理制度或營運模式，提升共同經營效率及服務能量。強調『聚』價值觀，認為團結合作比單打獨鬥能讓營運或生意變得更好。

（三）特色化

個人服務業缺乏資源，往往有淪入附加價值較低的現象。經過網路資訊長期薰陶與高等教育普及化，現代個人服務業者，開始較能以特色為前提思考，提供他人難以取代的價值。面對臺灣零售業、小吃店充斥的現象，新一代投入者漸能體會，沒特色就會被淹沒的宿命。開始學習市場區隔、價值組合創新、特色設計與服務，以跳脫紅海。

（四）效率化

經濟部中小企業處統計創業原因排名第一為「實現個人理想」。實際上，個人服務業隨網路資訊發達，從業人員越能區隔事實與理想差距。實現個人理想的前提是要過好每一個當下，否則理想終究是口號，想想還是應以務實為本。商品生命週期縮短，消費型態快速轉變，微型個人服務業

重視短期效率與利益創造，不必先強調長期效能與永續，而是須將心力關注市場與顧客需求快速改變。有業者就將餐廳設計成每三個月就可以調整餐點主題，以因應顧客求新求變的消費趨勢。

（五）知識化

產業結構由製造業轉換為服務業（佔比 80% 以上）。跳脫傳統小型技術服務型態，高度知識應用服務為基礎之創新服務模式比例升高，如智慧應用、數位內容、網路小編、新媒體、自媒體、經紀、代理、小型專利商品化、行動商務、專業諮商、教育訓練、社會服務等跨領域知識整合型態創業越來越多。

（六）國際化

網路電商與行動商務發達，個人服務業之小型零售業，創業服務形態之跨國品牌引進國內也漸增。如代客購物、個人置物空間運用達人等服務，其實都是國際化趨勢的一種。個人服務業者可以透過語文能力提升、國際交流方式，吸收跨國消費文化差異之服務業創新知識與經驗，強化微型服務競爭力。

（七）彈性化

市場需求導向，強調跨領域整合創新。商品彈性、工作時間彈性、僱用彈性，收入彈性。斜槓不僅是青年專利，所有就業，甚至退休族群都可以是個人服務業彈性供給的創造者。

（八）個性化

追求精緻、科技、強調個人風格、獨特性、突破性是趨勢，但消費者喜歡客製化商品的根本原因是追求個性化。個性化訂製是追求個性化的手段之一，個性化訂製不是目的，只是手段。客製化肯定成本高，獲利不易，所以個性化應脫離小量客製化思維，而轉向為以客製化導向設計生產個性化商品。

（九）網路化

透過服務業 e 化，個人服務業者更能夠提供即時的訊息，加速資訊流通，並帶來服務時間彈性，讓所提供服務可以兼具彈性並富有情報力。筆者輔導一家小吃業者，營運艱困，來店消費下降。但透過與送餐 APP 外送服務機構合作，業績快速提升 60% 以上。提升服務業價值的網路科技服務整合是個人服務業工作者必須首要關注點。

（十）女性化

女性的經濟獨立、消費力提昇早已不是新聞。女性為主的消費結構是趨勢，例如過去以男性市場為主的 3C 商品和汽機車，如今也有許多女性專屬的商品設計出籠。個人服務業之女性市場仍為民生消費主流，強調女性消費力提升的現代，商品力的描述方式也會隨之改變。但值得注意的是規劃以女性消費者為目標市場，商品力溝通時不能太「無趣」，要加上一些溫柔對話，來打動女性消費者的心。溫柔對話不代表一定是「感性」訴求。即使是女性，也有個性與理性的商品或服務需求。商品訊息傳遞與溝通可以貼近女性「感覺」，但不要認為女性都是被「感性」沖昏頭的客群。其實女性花起錢來，常常比男性更理性謹慎！

二、個人服務業之其他服務業面臨挑戰

（一）人力資源無專業分工與招募人員困難、人才培訓成本高

微型其他服務業企業類型受困於吸引人才資源條件不足，須經常面對招募人員困難、專業訓練不足等問題，需要更多人才培訓、行銷與補助機制等協助。投入或經營其他服務業者，須注意越來越多從業工作者重視職業帶給個人未來發展空間的長遠思考。未來應多關注與投入政策培訓與人才供給資源應用以留住人才。

（二）數位行銷應用能力不足

微型個人服務業行銷推廣與顧客溝通資源不足，最需要數位行銷能力配合。但調查顯示，個人服務業數位行銷方式仍以免費管道比例最高，佔

76.8%，真正能使用數位行銷工具與傳統行銷工具只佔 23.6% 與 22.1%。有句術語「免費是最昂貴的行銷」，資源越不足，越需要運用精準行銷。數位行銷資源整合運用是個人服務業者未來主要經營策略。

（三）行銷預算不足與人才有限

經濟部中小企業處調查國人創業易遭遇困難排名第一為「創業資金不足」，次為「推廣及行銷」，諸多個人服務業者反應最普遍問題還是「東西銷不出去」。其實微型個人服務業者必須以本業服務深度與專精作為主要重點，直接推廣商品與服務訊息傳播給客戶。在有限資金與行銷資源下，個人服務業者可透過委外專家、產學合作與政府輔導資源運用，借力使力，降低系統風險，提高營運績效。

（四）短期資金融通利率太高，不清楚政府資源管道應用

微型個人服務業多數不擅長財務與資訊應用。資金周轉最常用的管道是信用卡、互助會，甚至是民間非法融資等方式，利息風險極高。個人微型服務業者應長期建立良好銀行往來關係，強化政策資訊取得與應用。

（五）差異化 (Differentiation) 創新

消費者追求的不是「不同」，而是「價值」。思考如何形成差異化時，首要了解市場目標以及競爭對手。換句話說，差異化須要有顧客導向需求作為基礎，否則愈想要追求差異化，有時會距離使用者的需求愈遠。客戶需要的不是「不同」，而是「價值」。對使用者而言，若毫無價值的話，再怎麼與眾不同，他們也不會多看一眼。一味追求與眾不同，只會讓自己平凡無奇。應該在指標性商品中鎖定使用者最需要的重要價值，並且徹底鑽研那一項價值，才能創造出真正的與眾不同。許多企業常誤解差異化的意義，以為只要與競爭者「有差異」就好，形成所謂「自我感覺良好」的差異化。真正的差異化，是有價值的差異。這種價值主張應從顧客的角度出發，找對顧客、訴求有價值的理念，才是企業思考差異化時的重點。

（六）社會結構與消費潮流

根據非正式的調查，臺灣每 10 個人就有 1 人吃素，臺灣素食人口超過 250 萬人，除宗教信仰因素外，重視健康、環保的族群也日益增多，加上越來越多的穆斯林消費者，素食產業成為未來新星；另外，面對高齡社會的到來（老年人口占總人口比率達到 14%），銀髮樂齡產業也是我國未來具有高度發展潛力的市場，服務相關行業也必須及早因應，掌握銀髮商機；而隨著晚婚、高齡以及少子化的影響，單身經濟 (Single Oriented Economy) 也成為消費市場重要趨勢，無論是在消費意願、自我實現，提升自己的生活品質，單身族群較願意投入更多消費，取決的關鍵就在於企業能提供怎樣的精緻化服務。



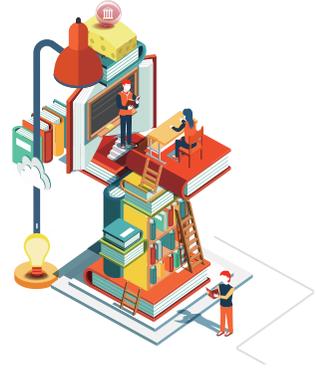


肆、
其他

服 務

業
營
運
技
巧





肆、其他服務業營運技巧

一、成本管控與利潤分析

美容、美髮與個人服務業的門市，設立究竟需要花多少錢？設立之後每個月又必須花多少成本與費用？多久可以回收？要不要、值不值得投資？在投資的過程之中，現金的流向及流量是一個非常重要的問題。而在一個門市的設立過程之中，準確地預估金錢的投入支出及投資報酬率是非常重要的，它往往決定了一個門市的可行性與成敗。成本管控與投資評估分析，也就成為門市開設前期的重要思考要點。為何成本管控與利潤分析，在開設新的門市之中，佔了重要的角色，理由在於其對於店面與通路評估的準確性。

成本管控與投資評估分析，一般上是以一試算表的型態來表達，其內容包含了一個門市的各項投資明細與總金額、固定支出 (Fixed Cost) 與變動的費用 (Variable Costing)、營業額 (Operating Revenue)、成本率 (Ratio of Sales to Cost)、毛利 (Gross Profit)、毛利率 (Gross Profit Rate) 與費用、獲利等等。經由各項數據的精密分析後，可以明確的反映出門市的各項運營上的真實數據。經由這些數據所透露的訊息，可以作為下列的用途：

- (一) 門市投資初期的依據：每個門市的投資初期，經營者或投資人對於投資所必須承擔的風險及獲利狀況，皆必須有相當的認識。一套準確的投資評估分析，可以提供門市經營者作為企業盈虧預期參考，經由評估之後，投資者可取決是否投資、投資多少、可預期利潤以及企業擴展時的相對獲利狀況等等資訊。

- (二) 節制成本及提升營收：對著門市成立時的千頭萬緒，經營者往往對於投入更多的金錢與精力望之卻步，最終的結果通常不是虎頭蛇尾，就是浪費了多餘的資源，導致經營上的困擾。而投資評估分析將所有的成本及營運數據完整地以數字表達出來，可達到事半功倍、明快確實之效。
- (三) 確立門市營運時的各項目標：在門市經營的過程之中，制定固定期間的營運目標是非常重要的。各企業體總是會訂出每一年度之營業目標，作為年度的營業方針。然而此一目標卻並非虛擬而可得，完整的投資評估分析包含了企業營運各期間的預估狀況。當企業體擁有完整的投資評估後，僅需修改評估時所產生與現實之差距〔如薪資、物價的變動或稅率改變…等〕，即可得到未來營運上之參考數據，對於門市來講並非難事。
- (四) 作為門市財務運作參考：成本管控與營運分析所展現的數字資料，其中包含了租金、折舊、薪資、水電費、雜費與勞健保費…等費用支出，且對於各種營業額的投資報酬有精密的分析。對於門市的財務運作決策上，例如週轉金的預留額度、人員薪資貢獻力或其他財務數據上皆能提供為一種參考。
- (五) 門市各項未來運作的依據：當門市在取決一個新的方案或作法時，負責人所關心的是此一作法對於門市的獲利影響。商品政策會影響平均毛利的變化，促銷活動則意味著費用的提高及毛利的降低，另一方面則帶來營業額的增加。在每一項政策取決的背後，若企業能有一套完整的評估分析，則可以戰無不勝。投資評估分析並非僅在投資初期發生作用，另一方面，在企業的各项決策過程當中，亦能成為重要的參考依據。
- (六) 同業競爭時參考：面對著同業愈來愈多，彼此之間的競爭也就愈趨激烈。正所謂「知己知彼，百戰百勝」，知道了自己的價值，對產

業面經營上的了解。相對於競爭者而言，也就能更進一步地了解競爭者的進度以及營運狀況，作為面臨競爭時的一項應變利器。

成本管控與利潤分析必須經過投資分析、費用分析、營業額預估等等流程，才能完成最後的損益平衡分析。不論是經營事業或是開一間店的投資效益評估，都是投資前的基本要項。投資評估分析包括期初總投資額、每月的管銷費用、可能營業額、每月可能淨利與投資報酬率等項目。對各項投入的資金做準確的預估，以便展店後營收及支出有明確預估，避免投注資金的浪費與投資報酬誤失。

（一）總投資額分析

一個門市的總投資額，包括因開店之天花板、地板及相關土木工程、水電與招牌等裝潢投資金額，以及購買所有相關硬體設備的投資金額，裝潢費用一般上以 3 年攤提折舊費用（但因美容與美髮為潮流行業，為維持其與市場流行趨勢結合，裝潢汰換率較高，因此建議折舊攤提時間縮短為 30 個月），設備費用則以 5 年來攤提折舊費用。

（二）每月管銷費用

每月各店的管銷費用必須能有效控制，才不致於因費用之虛增，而降低淨利，造成回收期間的延長。管銷費用可分為固定費用及變動費用部份。但因大部分之變動費用額度不高，且有其固定之底限，一般上可以固定費用來認定，依不同的業態別其營業費用占比，若能控制在一定比例時就可產生利潤。

1. 固定費用：固定費用包括租金、薪資、設備折舊費用及雜項費用等四大項。為各分店經營時之主要支出。
 - (1) 租金費用：月租金、押金利息。
 - (2) 薪資費用：如薪資、津貼、加班費、勞健保費、退休金提撥、年終獎金提撥（月薪資 $\times 13 \div 12$ ）與福利金等。

- (3) 折舊攤提費用：如裝潢、生財設備折舊…等。
 - (4) 雜項費用：如郵電費、水電費、耗材費、事務用品費、其它雜費、維修費、保險費…等。
2. 變動費用：變動費用有銷貨成本、廣告宣傳費、包裝費、盤損、營業稅、銷售獎金…等。開店的目的是為了提升獲利率，要使開店投資額能快速回收，並且要為門市創造源源不斷的現金收入與營業獲利。

美容、美髮與個人服務業，競爭日益激烈，投資開店前確實了解各項可能管銷費用，作好「節流」工作是獲利的基本考慮要件。

（三）營運預估分析

1. 營收與支出預算：營收與支出預算可分為預估營業額收入、預估平均毛利率、預計費用支出等三方面。
- (1) 營業額預估：設店後第一個年度的營業額，可依照市場調查、賣場坪效、商店立地現況、經營能力與競爭同業之現況加以預估。次年度則依照客戶認同度與客戶口碑之成長狀況，配合己設商店之年度預估成長率情形給予估算。其中若有新的投資改變計畫亦須考慮與修正。
 - (2) 預估平均毛利率：平均毛利率的計算，可以依據成本與營業額進行預估。美髮、美容與個人服務業，因採依服務收入抽取工作獎金，其獎金比率應加計入銷貨成本中，例如：美髮業設計師依其營業收入可抽取 30% 之工作獎金，而其相關變動耗材成本約為 7%，所以其成本率為 37%，毛利率為 63%。
 - (3) 費用支出：費用支出包括所有管銷費用的可能支出。初期可採比較保守預估以約 1.2 倍來估算。變動費用依營業額之高低比率變動而作調整，固定費用有部分與營業額之高低其相關性差異較小，如人事薪資與獎金、廣宣費用、郵電費、水電費與雜項費用…等，也應列入經營費用內事先提列預算。

營業前對開店經費的各項可能費用支出及營業收入，須有詳細之評估與計劃，並依營業實況作修正與調整。設店後 1 至 3 年的中、長期計劃，也有必要列入考量。

2. 損益分析：門市的營運費用分為固定費用及變動費用，固定費用與營業額的增減無關，其是在一定期間內所發生的固定費用，因此其分攤比率與營業額的增減為成反比關係；而變動費用與營業額的增減成正比。此二項費用須依商店的經營規模及所投入各項費用加以分類，配合損益分析，以下提出較簡單計算方式：

損益平衡點 (Break-Even Point) = 固定費用 ÷ 毛利率

毛利率 = 毛利額 ÷ 營業額 × 100% = (售價 - 進價) ÷ 售價 × 100%

每月費用 = 租金 + 薪資 + 雜項費用 + 折舊費

稅前月淨利 = 月營業額 × 毛利率 - 月費用

= 月營業額 - 營業成本 - 月費用

年投資報酬率 = 稅前淨利 ÷ 投資總金額 × 12 月 × 100%

稅前淨利率 = 稅前淨利 ÷ 營業額 × 100%

3. 盈餘分配：盈餘分配除了應繳納的各項稅款外，可依營運之需要提列獎金與公積金或作為股東、員工的股利分配之用。

門市經營的成本管控與利潤分析等數據的運用，了解到要達多少營業額門市才不致於虧損，或是要訂定如何的營業目標與投資回收期的設定；依門市之營收獲利情況，每月進行各項原因檢討，明確提出解決因應方案（詳見後面提升經營績效技巧之章節），進而不斷提升企業與門市之營運效益。

二、商圈立地與門市設定

租金日漸提高的都會區，要找到合適的設店地點日益困難。為減少不必要的資源投資，明確的商圈 (Trading Area) 立地評估，做為拓展新店時店址選擇的標準依據，是在門市開設或者尋找新門市時必須要重視的重要課題。

商圈調查

對商店經營業者而言，無論是銷售商品或服務，地點的良否直接影響商店營運成功的機率。因此，如何選擇好的商圈對門市日後的營運與發展影響很大，所以在開店前對商圈調查與立地環境，進行慎密的評估、是每一單店設立時的最先考量點。

商圈範圍即每一單店的營業範圍，其形成因素很多。在進行商圈立地評估時，通常以現有的市場資料做為基礎。藉由商圈人潮、當地人口結構、交通載運量、功能吸引力等資訊之收集，以及來店者的購買意向、競爭或互補行業動向、人潮的流量與商圈未來發展計畫…等資料之取得，做為商圈情況評估與分析作業的基礎。以下將商圈決定之因素整理成三個構面來考量：商圈內的人口結構、交通流通量及設施功能吸引力，並分為屬質、計量二種特性來分析，將有助於認定商圈。此一資訊可用以決定所計畫設立的商店可能的顧客來源、人口的購買比例是否足以來維持這一家店、在此一區域內可容納的商店數及未來的發展性。為免於預估錯誤而造成營運失敗，投資回收不力。在決定某一地點是否適合設店時，商圈調查是非常重要的。其三個構面的內容說明如下：

(一) 商圈人口結構

1. 計量條件：該商圈的人口總數、地區人口密度、戶數、人口增加率。
2. 屬質條件：年齡分佈結構、平均教育水準、職業、所得水準、消費的型態。

（二）交通載運量

1. 計量條件：主要車站每日上、下客及出入人數、學校或辦公人口數。
2. 屬質條件：道路發展的狀況、公車路線、公車站牌的位置、學校及公司的分佈狀況、停車設施、人潮流進、流出情況。

（三）設施功能吸引力

1. 計量條件：商店的規模、租金、營業額、賣場面積、運輸成本、時效性、該店面使用的限制、競爭店數。
2. 屬質條件：商品結構、業種結構及配置、吸引顧客設施、競爭或互補行業的動向、產業結構、都市計畫、綜合開發計畫、與競爭者規模差別。

立地評估

接著要執行的是立地點選擇。地點選擇在立地戰略中是非常重要的。立地點可依人車通行量、認知性、接近性、競爭度等四種要素的調查資料做評估。舉凡人潮量、行車方便性、道路特性、建物與營業可使用面積及附近業種綜合性等立地調查要點，皆會影響設店評估效果。因此，於開店調查時，對上述各項資料應該詳細收集分析，以增加開店成功機率。而開店立地目標應朝下列方向進行。

（一）目標顧客集中的出入點

主幹道、主要巷道出口、三角窗、公車站牌、轉運中心點等人潮聚集地，是最佳的立地點。人潮多的地區，一般交通流量大，開店於此可直接接近消費者，客源穩定較無虧損之慮。

（二）競爭店面較少的區域

同型商店太多，彼此商圈重疊，地緣方便性功能便無法發揮，所以要選擇競爭店面少之地區設店。但亦須考慮商品替代性效果所引起的商店街作用。

（三）人口增加率高的地區

人口增加率高度發展的商圈，都市住宅計畫區、工商業預定區等，均是良好的立地點。

進行立地評估時依商圈別及業態之差異，而有不同評估方式。但以提供當地客戶的便利性來考量，可考慮的因素除了有人潮的動線與數量、車流量數與客戶便利性外，能見度及易接近性皆是重要要素。

（一）人潮的動線與數量

無論購買的是商品或服務，人潮量高、三角窗、主動線是考慮行人動線的主要條件。然目前各行各業都極力開發新店面，爭相承租粥少僧多一店難求且租金高。

1. 三角窗：三角窗即為有二條以上的動線或馬路交會處。此類店面能見度高，廣告效益高，常是各連鎖體系設店的首要考量。
2. 主要幹道：主要幹道即為一個地區與其它地區連接，通往它區之主要道路或區域內出入的主要道路。例如位於省、縣道路、都市內主要道路、捷運站、火車站出入口，都是屬於人潮所到之處。
3. 人潮流量：通行量需符合營運上的需求，此所謂通行量乃是指有效客（如上班族或學生等），即有可能上門之行人，才列入計算。

（二）車流量數

車流量是帶動人流入的考慮要件，但停車問題常是駕駛人最大的問題，方便的行車動線及停車方便性是吸引客戶的另一個要件。

1. 適當的通行車輛數：在一段期間的通行車輛數，要有一定之量，太多也不好，會造成擁塞之車流，但太少則相對引客數也低。
2. 外來客的吸引：除商圈內之車輛外，若能有適量的外來車，如省、縣道路、都市內主要道路，其吸收外來客戶的能力強，通常是其業績的另一

個重要保證。

3. 路面接近度與寬度：接近路面的店比較理想，最好有一些空間便利停車購物，店之本身貨品的進出亦較方便。另一方面亦要考慮到路面寬度，太窄的道路會造成停車的困難，路面太寬形成商圈阻隔，不利於對面車道的車子購物。
4. 停車方便性：不論是汽車、摩托車較易停車之地點，客戶比較樂於上門購物或消費。

（三）客戶方便性

雖然各業態所需要的地點所有差異，但在尋店之立地時，便利性是重要的考量點，亦是顧客上門的基本要件。必須注意的有上、下班動線，日常生活動線、進出容易的地方及住宅區之出入口等項目。

1. 上、下班主要動線：由於上班、上學路線上，都有時間的壓力，較無空閒來上門惠顧，所以下班與放學路上，比上班與上學路上來的方便，故在同一地區選擇店址，最好是在下班路線上。
2. 日常生活的動線：家庭主婦買菜或購物出入之必經路線，不論是通往車站、公車站牌與出入主要道路的動線，都是便利居住者之立地，是考慮要件之一。
3. 進出門市的方便性：進出要能方便，對於進出不方便的地方，一般人較不願意上門，諸如死巷、路邊常停滿車輛、騎樓堆積物品等，都將會對客戶產生上門阻隔而意願降低。
4. 住宅社區出入要道：住宅區在設店之背後，含在商圈內，而且最好是在主要出入要道上。因其生活所需與門市的相關性很高所以可對該區之居住者，提供最方便的服務，也是商店營利的主要來源。

（四）商店能見度

乃指店鋪的招牌在多遠距離才能看得到，尤其以郊外的地點，其視覺性所佔的比例非常重要。

1. 能見度：商店的招牌最好能在 250 公尺前，就可以很清楚的看得到為佳，最少也要在 50 公尺前看到，否則路過車輛已過了店面來不及停車，不易吸引新客上門消費。
2. 二馬路以上之交會點：二道路或三道路之交會點的能見度與廣告效果最好，視覺效果亦最強，為理想之店面。
3. 曲線道路轉彎的外側：曲線道路轉彎的外側位置較好，在車輛行進中容易被駕駛者所看到，提高客戶上門之意願。
4. 視覺阻礙之避免：街道的樹木、安全島、電線桿、天橋及大樓等，尤其是高架橋，可能嚴重的阻隔到招牌的能見度，使得門市因高架橋在馬路的對面，不容易看得到，不為客戶所知，而找不到。最重的廣宣效益因而大打折扣。

（五）接近性

乃指採步行、騎自行車、騎摩托車或開車等來店客戶，所佔的比例及方便性，其具體的注意事項有：

1. 停車空間：停車空間及位置，可使流動車輛方便停車，以提高來店購物或消費的意願。
2. 可輕易靠近：對面車道的車輛可輕易靠近，道路中間沒有安全島之阻隔，可吸引逆向的來車到店消費。

在商圈調查及立地評估時，如能仔細考量上述各要點，視實際需要增減比例，予以明確的客觀評估，來決定合乎我們所需的設店地點。經過市場調查、立地分析評估之後，諸如商圈的消費特性、購買能力與競爭店面的分佈狀況等，都可藉由詳細調查資料來研判。如此才可作為規劃整體經營策略、營運利潤、設備投資計畫與資金調度及經營定位結合等全盤分析運用。門市的立地點，公司的所在地點，都直接且影響著門市的營運績效與投資報酬率。

三、認識顧客鎖定目標族群

一般而言，一個商店主要的客群都以其商店商圈內的住戶與往來人潮為主要的客戶，而我們將探討主要客群下面常用的幾種區隔變數來區隔客群。一般而言，此類變數可分為兩大類。第一是以消費顧客特徵來區隔，通常使用地理、人口統計及心理特徵等項區隔變數，然後觀察這些顧客對某一商品是否有不同的反應。例如，商店經營者可以檢視「上班族」、「家庭主婦」及其他群體，對商店商品價格的不同態度。第二是以消費者對商品的反應來區隔，這些反應包括消費者所尋求的利益、使用時機、品牌和忠誠度等。

一旦區隔形成之後，商店經營者接著瞭解每個區隔是否有其不同的消費顧客特徵。以下我們說明各項重要區隔變數之意義，以及如何使用這些變數來形成客戶區隔。

地理性的區隔

地理性的區隔須區分為不同的地理單位。商店可決定主要服務一個或多個地理區域中的消費顧客，或者服務所有地理區域的消費顧客，但要注意的是，須密切注意各地理區域的消費顧客及顧客對商店所提供的商品與服務是否有不同需要與偏好。

人口統計的區隔

人口統計區隔係以一些基本的人口統計之變數來將客群分成數個群體，諸如：年齡、性別、家庭人數、家庭生命週期、所得、職業、教育、宗教與種族等。人口統計變數是最普遍區隔消費顧客的基礎，其理由乃因消費顧客的慾望、偏好及使用率等，通常皆與人口統計變數有很大的關聯。另一個理由是，人口統計變數較其他類型的變數易於衡量。即使當目標商圈是以非人口統計變數（如人格）來描述時，亦須與人口統計的特性

相連結，以便於瞭解目標客群的大小及如何有效地接近它。接著將說明人口統計變數如何應用於市場區隔的觀念：

1. 年齡：消費顧客的主要年齡層為何，一般來說，主力客群範圍以 20 歲為主，而輔助客群為正負 10 歲。
2. 性別：性別區隔化長久以來即已被用於服飾、髮飾、化妝品及雜誌等商品的區隔上。香菸便是個很好的例子，大多數的香菸品牌是不分男人用與女人用的，但逐漸地女性品牌被引入商圈，配合適當的香味、包裝及廣告更加強化女性的印象。（例如：美容、美髮業的主力目標消費顧客層多以女性為主）。
3. 所得：所得區隔在高價位商品、服飾與化妝品等商品或服務的商品種類，是實務上早已採用的區隔方法。
4. 多重人口統計變數區隔化：大多數的商店應同時採用兩個或更多的人口統計變數來區隔客群。我們可以針對商圈內高所得階層藉著年齡類別再加以細分。例如，有些退休人士雖然所得低但即擁有較高的儲蓄，另外，其他的人也許所得很高，但其資產卻較低。雖然如此，這種人口統計區隔化至少提供了一個起點，可供商店為不同的顧客群體創造不同的商品與服務。

心理特性之區隔

心理區隔化係將消費顧客依其社會階級、生活型態或人格特質為基礎，劃分成不同的群體。處於同一人口統計群體的人們，可能具有不同的心理區隔。

1. 社會階級：社會階級對個人之偏好汽車、服飾、家用裝飾品、休閒活動、閱讀習慣，零售商等等，皆有極大的影響。許多商店皆為特定的社會階級設計商品及服務。
2. 生活型態：人們對商品產生興趣，也會受到其生活型態所影響。事實上，由他們所消費的商品，我們或可看出其生活型態，因此，各種商品與品

牌的商店經營者，逐漸將其依消費顧客的生活型態來區隔。

3. 人格：商店經營者亦已使用人格變數來區隔客群。他們賦予其商品具有品牌個性，與消費顧客個性相呼應。

行為方面的區隔

在行為客戶區隔方面，消費顧客可依其對商品的知識、態度、使用或反應為基礎，來區分成不同的群體。有些時候，行為變數為建構客戶區隔的最佳始點。

1. 時機：依照消費顧客之需要的發展、購買商品或使用商品等的時機，來區別不同的群體。時機區隔化有助於商店擴展商品的使用率。有些商店則利用某些節日，如母親節與情人節，促銷鮮花與糖果以增加其銷售額；在父親節，促銷皮件與男士用品以增加其銷售額。除了找尋商品特定的時機外，商店也可以專注於人的生命歷程中的許多日子，想想是否某種需要，伴隨著這些日子，而某些商品與服務組合恰可滿足這些需要。這種方式有時亦可稱為重要事件區隔化，其時機包括結婚、購新宅、受傷或生病、換工作或改變生涯規劃、退休與家庭旅遊等等。
2. 利益尋求：另一種有力的市場區隔方法，是依據消費顧客對商品所尋求的不同利益來區隔。利益區隔化必須確定消費顧客在商品類別中所要尋求的主要利益為何？每一種利益的尋求者為何人？以及有那些品牌可以傳達此種利益？每一類的利益尋求群體皆有其獨特的人口統計、心理及行為等方面的特徵。每一個商圈區隔都偏愛某一種品牌。商店可利用這些發現，來釐清所欲吸引的利益區隔化為何，該市場區隔的特性及主要的競爭品牌。商店亦可尋求新的利益，並推出具有此項利益的品牌。利益區隔化通常隱含著一家商店應專注於滿足某一利益群體。
3. 使用者狀況：許多商圈可被區隔成未消費顧客、曾消費顧客、潛在消費顧客、初次消費顧客及經常消費顧客。商圈佔有率高的商店，特別有興趣於將潛在消費顧客轉變成實質消費顧客，而小型商店則嘗試將競爭店

的消費顧客，轉變成自己的消費顧客。潛在消費顧客與經常消費顧客，需要採用不同的行銷方式。商圈亦可區隔成輕度、中度、及重度之商品消費顧客及顧客（亦可稱為數量區隔）。重度消費顧客通常僅佔商圈的很小比率，但使用量卻佔總消費量的很大部分，這就是所謂的 80：20 原理，百分之 80 的業績是由百分之 20 的顧客所創造。一項商品的重度消費顧客通常都具有共同的人口統計、心理特徵及媒體習慣。

4. 忠誠度狀態：商圈亦可以依消費顧客的忠誠型態來區隔。消費顧客可能忠誠於商店、品牌或其他主體。根據消費顧客的忠誠度狀態，可將他們區隔成四個群體：

- (1) 絕對忠誠者：消費顧客自始至終只光顧一家商店。
- (2) 中度忠誠者：消費顧客只忠誠於二、三家商店。
- (3) 移轉忠誠者：消費顧客的偏好由一家商店移轉至另一家商店。
- (4) 游離者：消費顧客對任何商店都不具忠誠度，因為他可能有交易傾向（光顧在促銷大減價中的商店），或者是多樣化傾向（想要一些不一樣的東西）。

每個商圈都由上述四種型態的消費顧客所組成，只是數目各有不同而已。所謂忠誠商圈，乃是指其消費顧客為絕對忠誠者的百分比較大。在忠誠商圈中經營的商店，若想取得更大的商圈佔有率，勢必歷經一場艱辛的奮戰，同樣的，想進入此類商圈的商店亦復如此。商店可經由分析商圈忠誠度的過程中，學到更多的經驗。藉由對中度忠誠者的研究，商店可以發現何種經營型態最具競爭力，並對競爭店構成威脅。經由觀察移轉忠誠的消費顧客，有助於商店瞭解本身在銷售上的弱點。至於對那些無忠誠度的消費顧客，商店可以低價格來吸引他們。

5. 消費顧客準備階段：在任何時刻，人們皆處於購買商品的各個不同的階段。有些人不知道該項商品的存在，有些人知道，有些人相當清楚，有些人感到興趣，有些人想要去購買，又有些人已決定要購買。這之中的

相對人數多寡，對行銷方案之擬訂有很大的影響。一般而言，銷售方案必須依消費顧客準備階段的改變而做調整。

6. 態度：商圈上的消費顧客亦可依其對商品的熱心程度來分類。一般而言，對商店的態度可分為五個類型，熱愛、正面態度、無差異、負面態度及懷有敵意。

剖析顧客區隔的發展

商店所考慮的每個顧客區隔，都必須予以詳細的描述。如果只考慮價格敏感的顧客相對於品質敏感的顧客之比較，這是不夠詳細的。我們需要作更進一步的區隔描述，諸如人口統計、心理特徵、媒體選擇、態度及人格特質等。商店經營者應希望能發現市場區隔之不同的剖面。最理想的情況是，這些區隔在心理特徵上有明顯的區別，而且在人口統計特徵與媒體特質上亦有所不同。

有效區隔客群的條件

區隔一個商圈的方法非常多，但並非所有的區隔都是有效的。商圈區隔欲發揮最大的效用，則必須具備下列四個特點：

1. 可衡量性：指所形成商圈區隔之大小和購買力，可被衡量的程度。
2. 足量性：指所形成的商圈區隔是否足夠大或獲利力的程度。
3. 可接近性：指所形成的市場區隔能被有效接觸和服務的程度。
4. 可行動性：指所形成的市場區隔足以制定有效的行銷方案來吸引並服務該商圈區隔的程度。

每一個門市或個人企業，都能依照其主力客戶的需求，來包裝與提供其所期許的商品與服務，在不斷的告知與聯繫中，使其能對門市產生認同，而持續不斷的到店來消費。

四、運用談判技巧了解顧客需要

其他服務業包括汽車維修及美容業、電腦、通訊傳播設備及電子商品修理業、其他個人及家庭用品維修業、洗衣業、理髮及美容業、殯葬服務業、家事服務業等（詳細可參考主計處分類，在此不一一贅述）。如果您正準備（或已經）投入其他服務業類型的創業，由於有著『大多數時間以近距離一對一直接面對顧客提供服務』的特性，因此，即使可能較為傾向於 B2C (Business to Consumer) 的商業模式，但您會遇到的銷售與服務情境卻又彷彿是 B2B (Business to Business) 的情境，不論您想了解的是業務還是行銷的技巧（您勢必都用的上而且必須加以整合），環繞著顧客真實的顧客需求，才能掌握商機，而需求就藏在為什麼與傾聽之間。

學習從顧客需求出發，從傾聽開始

從顧客需求出發，需要學習和培養，我們往往“以為”自己是從顧客需求出發，其實不然，有時候越懂得這個道理的人越容易陷入這個迷思，隨著市場經驗的累積反而和顧客疏離。因此，我們應當養成“傾聽”的習慣，尤其再三強調其他服務業有著一項最大的優勢，就是與你的服務對象相較於批發零售、住宿餐飲等有著更為充裕與深入的交流時間（批發零售與住宿餐飲在每一次交易中能和顧客交談的時間非常的短暫，而且只能透過銷售員得知你想掌握的訊息）。不要忽略每一次服務及與顧客的交流，用心傾聽並且不斷改進商品（也就是你的服務）以及行銷手法，業績成長的秘密就藏在這些接觸之中。而我們需要學習的基本技巧，就是如何透過閒聊來得知這些關鍵訊息。了解顧客需求的最終目的，當然就是不斷改進商品（即服務）及行銷手法，達到提升銷售的終極目標。

養成勤於問為什麼的好習慣

頭髮長了就要剪、輪胎磨損了就要換、電腦壞了就要修，是這樣子的嗎？好像是，又好像不是，養成問為什麼的好習慣，你會發現很多驚人的

秘密，而且你會很驚訝，其實連客人自己都很少認真去想過為什麼，透過為什麼，你可能是第一個引導他深刻去思考的人，也因此成為潛意識中會關心他的那個店家（而不只是為了賺他的錢），而且當你掌握比其他店家更深一層的為什麼，你就能想出以前想不到的創新服務、以前寫不出來的推銷話術及廣告文案，把手上的客戶加以歸納攻略，不知不覺戰勝你的同業。

回到前段描述情境舉例說明，例如：頭髮長了就一定要理髮嗎？可以是，也可以不是，最原始的動機當然就是頭髮長了，但是如果從需求來看，你就會發現，頭髮長了只是給了客人一個改變自己的契機，你希望他只是讓你剪頭髮，還是藉此機會燙髮甚至染髮（好讓你賺更多的錢）呢？有多少設計師會主動詢問剪頭髮的客人要不要燙髮或染髮呢？（基本上不會，標準流程都是在櫃臺就詢問客人需要什麼？然後依據客人的回答提供相應的服務，而且這樣問很突兀），但是，放棄了了解或激發更多需求的機會，業績當然不會增加，如果我們直接詢問剪頭髮的客人要不要燙髮或染髮，他當然會跟你說不要了，這時你就可以詢問他為什麼要把頭髮剪成他現在要求你剪的樣子？這就開啟了話題，他可能會跟你說因為工作常常要面對客戶，需要維持形象、又或我老婆跟我說頭髮太長了才叫我來、又或他認識了新的異性朋友因此想要有一個清新的形象，假如你掌握到了上面的其中一項情報，是不是就有了邀請他燙髮或染髮的絕佳機會？告訴他以他的職務什麼造型更好或更能吸引異性，他一定會從「直接拒絕」進化為「願意考慮」。

創造需求（激發需求）的回報

如果十個原本只是來理髮的客人，有三個因為這樣而選擇追加燙髮甚至染髮，業績就會增加，這就是業務或行銷的基本運作邏輯，按照此邏輯操作肯定會比與同業掛出一樣的價格方案還有同樣的服務流程更有機會勝出。

最後，你唯一要注意的是，問為什麼可能是一件讓人覺得煩的行為，所以你一定要懂得利用聊天與關心的方式去交談，不知不覺套出你需要的情報，又不會讓人覺得你是故意問的。謹記，唯有其他服務業的服務情境有機會幫你製造比較長的時間去掌握多一些為什麼，所以，不要浪費和客人聊天的大好時機。

探索真正的目的

不要停留在需求的表象，而要樂於進一步探究『相同需求背後不同的真正目的』，才能幫助我們將手上的客人以『需求』分類，一樣以剪頭髮為例，剪頭髮本身不是需求，已經是一個解決方案，客人告訴你他『要』，而如果我們不能掌握真正的目的（即真實的需求），就無法合情合理的推銷更多的方案（燙髮、染髮）。注意，剪頭髮不是需求，專業形象、社交形象、家庭因素等才是。

錯誤示範：

服務人員：您今天怎麼會想來剪頭髮？（客人 OS：頭髮長了所以來剪啊不然咧）

正確示範：

服務人員：我注意到您總是喜歡較為清爽利索的髮型，有什麼原因嗎？
客人：喔！沒有啦…因為我常跑業務啦…聽說這樣會給人比較專業的形象（他真正的需求是跑業務的專業形象，追加燙髮或染髮的造型是否能使他更專業？）

了解隱性的真實考量

繼續以剪頭髮為例，透過閒聊也可以了解客人對於髮型方面，還有哪些隱性的困擾或特定的期待？不論是剪、燙、染，尤其是染髮，許多人在選擇或考慮是否染髮的時候面臨許多需要被考量的問題，像是除了自己的

喜好、也在意別人的眼光，更有不少年輕女性開始注重染髮是否會危害健康等，須知，我們總會希望客人除了剪頭髮之外使用更多的服務甚至購買我們販售的相關商品（例如洗髮、護髮等商品），除了順勢推銷（相較於只要有問就有機會成交的消極做法），我們應該去了解客人燙、染的擔心或期待，再推薦合適的服務或商品，如此做法，成交的機會一定也比單純問要或不要大的多。

錯誤示範：

服務人員：要不要燙或染呢？第一次來有優惠喔（僅用促銷試圖提高消費），要順便帶一瓶我們自己研發的洗髮精嗎？對頭髮很好喔
#\$\$%^\$（無視特定需求的直接推銷）

正確示範：

服務人員：您有考慮過燙個造型嗎？我覺得您的臉型如果頭髮稍微燙一下，造型就會有更多的變化呢！

客人：沒有耶，不用謝謝。

服務人員：從來沒有嗎？為什麼呢？有點好奇…

客人：也不是從來沒有啦…因為聽說燙頭髮會傷髮質與頭皮…（原來是擔心會傷髮質與頭皮啊…）

如果知道客人不燙不染的原因多是來自於健康考量，而若是這層心理因素不解決，價格再便宜、造型再美好恐都難以打動這些客人，誰能讓這些人願意燙染，就能幫自己賺更多的錢。因此，你可以幫助他克服這些恐懼並且應該試著讓他相信你家的服務能夠如何協助他顧及健康，不要讓價格及美觀與否造成他不願意燙或染的主要障礙。

但你得先願意傾聽跟了解為什麼，再去調整你的推銷話術，成交的機會才會提高。

選擇與比較的情境

網路時代消費者考量的因素越來越複雜，他接受到的龐大資訊除了豐富也同樣令他痛苦，店家很容易受到各種行銷廣告公司推銷的工具手法影響，其實應當自行多和客人對話，了解真正較能影響他們的管道是什麼？甚至不能影響他們的原因是什麼？再去選擇行銷廣告的方案，成功的機會又將相對提高。

錯誤示範：

服務人員：請問您是從哪裡得知本店的服務訊息？

客人：啊？…就就…喔沒有啦我就住附近啊（是在公然做市調嗎…）

正確示範：

服務人員：耶？您是不是有看這一期的○○○流行月刊？

客人：啊？沒有耶，為什麼這麼問？

服務人員：喔因為您說要剪的這個剪法這一期上面有提到呢！

客人：剛好而已吧呵呵！

服務人員：那您平常都怎麼研究想要的造型啊？

客人：嗯…其實好像是看身邊的人比較多耶，會先看同事或路上的人怎麼剪啊，多少會參考一下（原來是看身邊的人跟路人啊…）

服務人員：喔喔～那為什麼您會比較想要參考別人的啊？

客人：嗯…可能是因為頭髮剪壞了很麻煩啊…先看到別人剪的樣子如果不錯才會考慮嚕，比較保險…喔對了然後我會上去看你們的粉絲團，因為有滿多人評價服務不錯，所以我就來試試看了！

也許做了很多付費的推廣，不論是特定刊物的廣告或時下流行的網路廣告、甚至自己經營了粉絲團，會很希望知道究竟成效如何？與其被趨勢影響，應該更傾向於多和客人聊天，了解他們到底會被哪些訊息傳遞的管

道或方式吸引，但不要用硬梆梆的市調，而是用聊天的方式，把自己希望掌握的三大重點放進去，即「真正的目的」、「隱性的真實考量」、「選擇與比較的情境」三大為什麼，就能比同業更了解客人，再反覆調整與修正商品（服務）與推銷話術，一定會有顯著的成效喔！

最後，所有店家想知道的答案都藏在客人的「為什麼」當中，切記不可對表象的回答感到滿意，勇於多問「為什麼是這個答案」，才會看見同業看不見的風景；同時，問為什麼可能是一件煩人的事情，應當避免直接詢問（有如質詢），而是套用生活情境去和對方閒聊，藉此降低對方戒心，也不要窮追猛打（這樣必會引起反感），把握服務客人的時間，用閒聊的方式去掌握客人真正的需求！

五、打造五星級服務

服務是什麼？

行銷大師 Philip Kotler：「服務是指一個組織或群體能夠提供對方所需的任何活動或利益，其本質是無形的，且無法產生任何的所有權。它的生產可能與實體商品有關，但也可能無關。」

（一）服務的定義

服務是一個或一連串的活動，在本質上具有或多或少的無形性，通常發生在顧客與提供服務一方的員工、實體資源、物品或系統的互動當中，以所提供的項目來解決顧客的問題。服務是指一個組織提供另一群體的任何活動或利益，它基本上是無形的且無法產生任何事務的所有權，服務的生產可能和某一項實體有關，也可能無關。

仔細分析之後，我們可以說，服務是無形而且不會發生實體物品所有權的移轉，但它也可能需要搭配有形的實體設備或商品，來提供給消費者個人或企業，以滿足某種特定需求的一種活動和好處。服務也有投入與產出，經由消費者、設備與資訊的投入以及加工的程序，最後產出有價值的商品，稱為服務商品。

（二）服務的四種特性，您不可不知

對服務業者來說，服務具備了一些特性，而這些特性使得服務業的經營模式不同於一般的製造業，因此瞭解這些特性是非常重要的。根據專家學者的看法，服務之所以不同於實體商品的特性有四大項，分別為無形性、不可分割性、異質性與易消逝性等：

1. 無形性 (Intangibility)

無形性是指服務所提供的是無形的商品，在購買之前是無法看到、摸到、聽到、品嚐或聞到。由於具備此項特性，使得服務不像實體商品一樣，

可以展示給大家看並且明確的衡量其商品的品質。因為顧客無法在購買前先行試用，所以對顧客來說，購買服務商品就變成有風險的消費行為（因為在購買之前，消費者很難知道業者所提供的服務商品是否符合自己的期望），因此服務業者如何藉由企業形象、品牌形象或口碑宣傳來降低顧客購買與使用時的風險，就成為相當重要的課題之一。

2. 不可分割性 (Inseparability)

不可分割性是指服務的生產與消費是同時發生的，通常一般實體商品的生產和消費不會同時產生，需要經過製造、銷售，最後才被消費。因為服務具有不可分割性，使得提供服務的人員和顧客必須在同一時間內、同一地點內，服務才會產生。所以，服務人員和顧客之間的互動關係就變得密切且重要。

3. 異質性 (Heterogeneity)

異質性是指服務具有高度的變動性，常常會因為服務提供者、服務的時間或服務地點的不同而發生變化。因此，維持服務水準的穩定性是一件不容易的事。所以，如何加強員工的服務訓練，使員工的服務變異降至最低，是服務業應努力的方向。

4. 易消逝性 (Perishability)

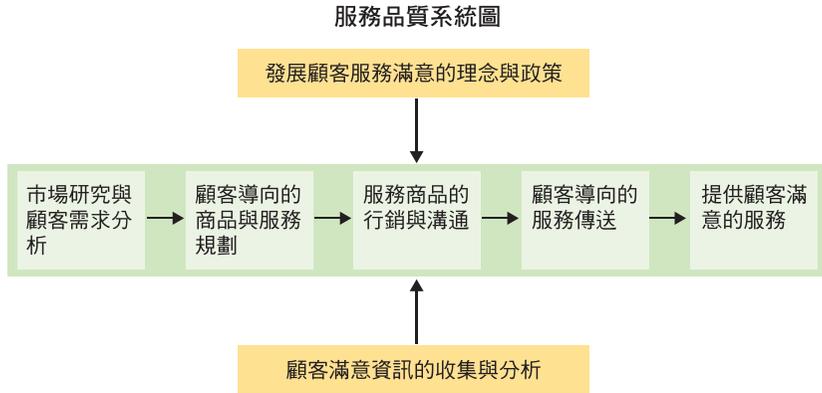
服務無法像實體商品一樣，可將商品儲存起來供未來銷售或使用。由於服務不能和製造業一樣，經由存貨的方式來調整市場供需，所以如何維持服務的生產力，是服務業者另一項重要的課題。

由於服務具備了無形性、不可分割性、異質性與易消逝性之特質，使得如何衡量服務的優劣就變得更加困難，也很難對不同服務做客觀比較。

服務品質系統圖

顧客服務滿意的正確觀點，應將企業經營視為一種以顧客為中心的整體流程活動，並以追求顧客高度滿意為流程活動的焦點，因此，凡是有助於提昇商品服務品質的作業流程，以及能夠增加顧客接觸點滿意程度的作

業活動，都屬於顧客服務工作中的一部份。發展整體顧客服務體系在服務為導向之企業流程再造活動中，已成為創造競爭優勢最有效的手段。



打造五星級服務之培養顧客忠誠的幾個方法

其實培養顧客忠誠度的方法並沒有任何獨特之處，我們將這些方法整理如下：

(一) 超越期望，提高顧客滿意度

王品集團創辦人戴勝益曾說，王品有一個「三哇哲學」，簡單地說就是「哇！好漂亮、哇！好好吃、哇！好便宜」，也就是說在價格定位上，高價位商品必須讓消費者感到物有所值；中價位則必須物超所值；至於低價位商品則必須讓消費者有超物、超所值的感受。

其實簡單地說，就是貼近了解顧客的需求，提供令他驚喜、感動的服務，美容美髮、洗衣行業、個人服務行業根據統計，如果消費者有滿意服務，他會跟六個人分享他的消費體驗，而這些免費的口碑行銷力量，遠比企業砸錢做廣告來得有效。

（二）以客為尊的顧客至上心態

一般服務業者都是抱著「我提供商品給你」的服務態度，因此，「我做什麼，你就要接受什麼」的態度也就變成服務業普遍的經營態度，最高級的服務不是設備多豪華，而是每個工作人員都抱著「如果客人來到我家，我會拿出什麼款待他？」的心意，其實也就是「賓至如歸」的心意。尤其是美容美髮、洗衣行業及個人服務行業，更加地與顧客密切接觸，如服務人員能以「賓至如歸」做為自己的工作信條，將心比心才能讓顧客感動。

（三）有快樂的服務人員，才有快樂的顧客

沒有快樂的員工，是不可能快樂的顧客，因為只要是人就會有情緒，就會有七情六慾，特別是第一線與顧客接觸的服務人員，每天只要站上工作崗位，不管自己的情緒如何，面對每一位客戶時，都應該露出最真誠的笑容，以最高度的耐性，回答客人的各種問題。然而，一旦工作久了，重複而單調的工作內容都會讓服務人員在工作時失去熱情。

（四）正確處理顧客投訴

有時候危機就是轉機，對服務業來說，顧客抱怨 (Customer Complaint) 就是危機的一種，因為服務業是高度人與人接觸的產業，只要有人的因素就可能出現失誤，遇到客訴，從美容美髮、洗衣行業、個人服務行業的實戰經驗告訴我們，必須「傾聽」、「認錯」、「彌補」、「改善」，而不是「否認」、「推卸」、「找人負責」，別忘了，顧客願意當面向你抱怨，表示顧客還在乎你，否則顧客不僅不再來，而且還會把自己不愉快的經驗透過口語、網路傳播。

（五）提高顧客轉換成本 (Customer Switching Cost)

顧客轉換服務供應商是需要花費精力、時間、金錢的，如果顧客不惜花費這些成本都要離開你，那表示你真的做得很糟糕，才會讓顧客飛也似

的要逃離你，但大多數的情況都不是這樣，大多數的情況是業者也很想留住顧客，也很努力在滿足顧客需求，但每天都有許多競爭者冒出市場，這時候很多店家都是從硬體設備更新著手，例如美髮店重新裝潢、重新更新設備，當然硬體的更新還不足以是留住顧客的原因，因為這些硬體設備太容易被同業模仿了；但如果能夠將「感動服務」，做為店家的核心價值，才有可能是比較可長可久，讓顧客願意常來消費的原因。

六、門市人員服務禮儀

待機時間

待機時間可做的事很多，但它絕不是自由時間或閒逛、閒聊時間，在這個時間裡，從事美容美髮、洗衣行業、個人服務行業的我們可以重新審視店內店外一切需要再整理、整頓的事務。

（一）待機時應有之正確姿勢與態度

1. 臉部應保持和悅、親切之表情，勿因時間長而神情呆滯、木然。
2. 正確的站立姿勢：手臂自然下垂並握於前，腰背挺直；勿倚靠在道具上，站立位置應能讓顧客容易接近。
3. 處理手邊工作時，須留意是否有顧客接近，當顧客走近時，應停止手邊工作，上前親切招呼。
4. 不可離櫃聊天或打私人電話

（二）有效管理、利用待機時間

1. 依商品之價格、材質、顏色、尺寸、用途…做整理、整頓之工作。
2. 檢查商品有否瑕疵、污損。
3. 層板、櫃內地板之清潔工作。
4. 整理庫存品。
5. 檢查各式商品是否齊全，如須補貨，應請互助櫃同仁代為招呼，再行離櫃取貨。
6. 檢查現場 POP、標價卡片、陳列架是否整齊。若有破損，應即刻通知相關單位換新。
7. 利用待機時間充分了解販售之商品。

禮貌用語及販售重點

話語的祥和及態度的誠懇是贏得顧客信任的第一要素，如何使用恰當的語句、以和煦的口氣表達，亦是一門學問。重要的是，在平時就應養成

使用禮貌用語的習慣，如此，在販售商品時，才能真誠、自然的呈現優質服務。

（一）活用四大用語

1. 您好！歡迎光臨（面帶微笑、表情自然）
2. 請您稍等一下（動作應迅速、俐落）
3. 對不起讓您久等了（慎防忙中錯）
4. 謝謝您！歡迎再度光臨（充分表現謝意，不論是否完成交易）

（二）販售基本用語

順序	基本用語	動作
待機		* 站姿正確 * 留意顧客
向顧客接近	您好！歡迎光臨。 需要我為您服務嗎？	自然的接近顧客，問候語宜輕柔
商品提示	請問是這件嗎？ 您覺得這件好嗎？	須以雙手將商品交給顧客
商品解說	（不做誇大不實的說明）	強調商品之優點，但勿使顧客有被強迫的感覺
成交	謝謝您！一共是〇〇元。	確定價格、仔細檢查商品有無瑕疵，並將商品整理妥當
未成交	謝謝您，請下次再度光臨。	不可有不悅的神色
收款	謝謝，收您〇〇元。 請問需要加開統一編號嗎？ 對不起！請您稍等一下。	於顧客面前核對金額， 人多時請記住顧客之相貌、特徵
入帳及包裝	麻煩您我要報帳！（對收銀員） 謝謝您！	將貨款送交收銀臺 包裝前再將商品展示給顧客看
將商品及找零交給顧客	對不起讓您久等了！找您〇〇元， 請您點收，謝謝。	雙手將商品交給顧客
介紹其他商品	需不需要再看看其他商品？ 需不需要其他商品搭配	介紹顧客其他可搭配新商品、特價品
送客	謝謝您的惠顧，請再度光臨！	送顧客至店門口

與顧客交談時有幾項要點需注意

1. 談吐自然、咬字清晰、不疾不徐、句間稍有停頓。
2. 勿喋喋不休，不可讓顧客有被迫感。
3. 說話有自信勿含糊其辭，不確定的事不可隨意回答，或輕易承諾顧客。
4. 以愉快的心情及有禮貌的態度與顧客交談。
5. 顧客說話時要仔細聆聽，可從中了解其喜好及需求。
6. 不做太多的推銷，應提供顧客其所需商品。
7. 永遠不可與顧客爭吵，不論他（她）有多無理。

電話禮儀

打電話和接電話是兩種層次的管理；打電話是自己主動、是因為重要。接電話是別人找你，是被動、是緊要。打電話所花的時間，因是自己可以掌控，可能較短；接電話所需時間，因是他人的要求，所以可能較長。電話應對的得體與親切，會讓來電者感到格外的溫馨，對公司會產生很好的評價，無形中亦會提昇了信任度，身為公司內部的一份子，每個人都有義務做好電話應對。

無論是打電話還是接電話，只做一次處理，不要重複。重複的原因或許是忘了講完、沒講清楚，或是要找的人不在。所以要用最好的方法，『一次搞定。』

電話越短越好、越少越好，在商場中原則上是禁止撥、接電話，但如有緊急事件、業務需求不在此限。使用電話時應注意之技巧及禮儀，分述如下：

基本心態及禮節	接電話注意事項	打電話注意事項
* 打電話時，假想對方站在你面前，以正確的姿勢，有禮貌並明朗的聲音應對。	* 先報單位名及自己姓名。 * 鈴響三聲一定有人接。 * 隨時記下重點、數字等並覆誦一次，以確定無誤。	* 打電話前，先整理出重點，以免耽誤雙方時間。 * 依對象、事情、時間、地點、商品、原因整理出重點。

基本心態及禮節	接電話注意事項	打電話注意事項
<ul style="list-style-type: none"> * 講電話時，口齒要清晰，以容易懂的方式做重點表達。 * 重要事務及容易誤解的事務，需詳加解釋並再三強調。 * 講電話避免高談闊論。 * 打錯電話說聲對不起。 * 先表明自己的身分。 * 重要事項需重複說明。 * 每一通電話都是商機。 * 永遠記得說：請、謝謝、對不起、抱歉、打擾一下。 * 練習 3 分鐘完成說明，5 分鐘完成交易。 	<ul style="list-style-type: none"> * 代接電話時，應以溫和、親切的口氣回答，若對方沒有表明身分，則應客氣的問對方姓名及聯絡電話。 * 若來電所要找的人不在，或暫時不方便接聽電話，應詳細記下來電者的姓名、電話號碼，並告訴對方一定會轉告當事人盡快回電。 * 自己不懂或不能解決的事，立即將電話交給主管或負責人，千萬不可含糊的回答或將電話轉來轉去。 * 整理備忘條（重新寫一張整齊、清楚的留言），再將之轉交當事人。 	<ul style="list-style-type: none"> * 計劃打電話前，須選對方不忙的時間打。 * 電話接通時，先報公司名及自己的姓名。 * 要找的人不在，應留下自己的姓名、聯絡電話，客氣的請對方代轉。 * 扼要的彙總說明，確認對方完全瞭解。 * 確認對方掛斷電話後再掛。

服裝儀容注意事項

一個人的服裝儀容，代表著這個人的人格、修養及工作態度，美容美髮、洗衣行業、個人服務行業期望所有的同仁都能留心自己的衣著裝扮，讓每一位與我們接觸的顧客，甚至擦肩而過的人，都能留下非常美好的感覺。下列是有關服裝儀容的規定事項，同事之間也能相互提醒、檢查，切勿留給顧客不愉快的感受。

（一）識別證與店徽

1. 識別證與店徽（名牌）要小心保管，避免遺失或損毀，萬一遺失或損毀，請立即至人力資源部申請補發。
2. 上班時間，務必依規定，正確佩戴店徽（名牌）、名牌。

（二）服裝儀容

1. 男性同仁：
 - (1) 頭髮保持整齊、清潔，不可有怪異髮型，不可留長髮。

- (2) 穿著素色正式之襯衫，並保持襯衫合身、筆挺。
- (3) 褲管長度適中，保持挺直。
- (4) 隨時確定領帶打正，不可鬆垮。
- (5) 穿著外套需扣上釦子，不可單獨穿著毛衣或背心，檢查名牌的位置是正確。
- (6) 襯衫袖口不得捲起。
- (7) 注意衣著之清潔，尤其是襯衫、領帶要常換洗。
- (8) 指甲要修剪乾淨，不可蓄長指甲，手要保持清潔。
- (9) 不可蓄鬍子，每天須將鬍鬚刮乾淨。
- (10) 鞋子要得體、要擦亮。
- (11) 著深色鞋、襪，須無花紋。

2. 女性同仁：

- (1) 穿著公司規定之制服，不可自行修改。
- (2) 不可將袖子捲起。
- (3) 制服內之衣服，不得高過制服領口或長過袖長，且不得圍圍巾。
- (4) 禁止穿著非公司規定之外套，檢查名牌的位置是否正確。
- (5) 穿著外套時，須將釦子全部扣上。
- (6) 保持制服之清潔、平整。
- (7) 頭髮保持乾淨，過長時應以髮夾固定或盤起。不可使用誇張之髮飾或留怪異髮型。
- (8) 請著淡妝並於用餐後補妝，指甲應保持乾淨，保持鞋子乾淨。

待客禮儀五大原則與美姿美儀需知

1. 問候、打招呼（主動、親切）
2. 表情（開朗、笑容）
3. 態度、姿勢（迅速、俐落、適度）
4. 服裝儀容（整潔、精神奕奕）
5. 用語（用心、應對）

七、人力招募與培訓

微型企業組織

微型企業組織雖規模較小，但仍需顧及五臟俱全，以完整的組織功能職掌規劃，從微型企業作為基礎，慢慢發展為具基礎完善的企業組織型態。

(一) 總部組織結構功能

基本總部組織結構功能應有營業、財會、行銷、人力資源、採購…等基本結構，設立最高管理者與各部門主管。

1. 營業部門主要為企業營運收入重要部門，可依照階段實際狀況規劃，先以業務或門市、賣場銷售為功能。
 - (1) 若以業務部門為發展則以業務人員銷售為主，設立單位主管與業務人員。
 - (2) 若以門市為發展則以店面型態為主，設立店主管、店職員、收銀員。
2. 財務會計部門為企業資金、財務、帳務管理。
3. 行銷部門配合提高營業收入為主要功能，企劃相關行銷與銷售促進活動，激活營業部門績效。
4. 人力資源部門在微型企業主要為人事基本管理，招募、培訓規劃與執行、出勤與薪資管理、庶務行政。
5. 採購部門一則為既有商品採購與議價，建立廠商資料，一則配合營業與行銷規劃。

(二) 人力編制

依照部門功能，管理層級需要，考量效率分工，編制人數與配置，設立職位，初期微型企業人數較少，可考量一人身兼多職，但前提是需具備主要專業能力，如何安排人力配置，可依照發展階段進行。創業初期以營利為主要目的，故而營業、行銷、採購商品人力配置可優先，管理相關的財會、人力資源則搭配營業發展，人力配置可較為精簡，工作流程可簡

化，但基礎建設很重要，相關專業知識能力仍不可缺，雖採獨立分工編制但可相互支援，將組織資源發揮到最佳效率。

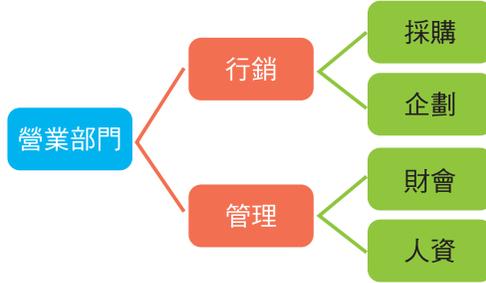


圖 1-1 微型企業總部組織圖

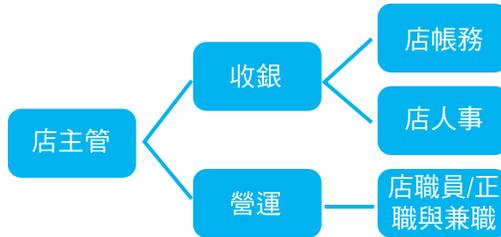


圖 1-2 單店組織圖

(三) 單店職掌功能

微型企業單店組織功能精簡，依照階段發展增減配置人員與工作分配。

1. 店主管：經營績效管理、人員聘用 / 考核 / 獎懲管理、店主管工作報表、行銷與促銷活動執行、商品進貨 / 銷售 / 庫存 / 盤點管理、店帳務報表稽核、POS 系統資料管理、教育訓練。
2. 收銀員：店收銀、錢財與安全管理、衛生與安全管理、帳務 / 盤點管理、人事出勤記錄、薪資計算、店庶務管理、電腦檔案管理、POS 系統操作管理。

3. 店職員：店營運銷售執行、行銷與促銷活動執行、商品進貨 / 補貨 / 存貨執行、衛生與安全任務執行。

人力招募管理

（一）內部人員調任

組織內部有適當人才則可直接從內部調任，減少企業內部磨合時間，惟調任單位專業不足，則需要加強訓練。

（二）外部招募聘用

高階主管與專業經理人可專案聘任，無需依照招募流程，其他中階與基層職位可透過人力銀行媒介、學校產學合作、教育部技職體系實習計劃、職訓單位產訓合作、校園徵才、媒體刊登、親友推薦。

（三）聘用考核

以面試、筆試、職前訓練、試用考核通過後正式聘任，職前訓練通常以 3-7 天店內工作流程培訓，試用考核期間約一至三個月，如為兼職店職員通常擔任簡單店工作，通過面試後可直接聘用。

（四）薪資福利

具專業知識能力與相當資歷者，薪資福利通常另議，一般人員基本薪資參考勞基法規定，在一定期間內通過考核調整薪資，兼職人員參考勞基法基本工時薪資計算，留任優秀人才則可依照其具備實力調整。

（五）人員管理

1. 主管人員需承上啟下，負責組織管理、制度擬訂與執行、明確傳達組織目標與命令執行，獎懲分明，分配工作適人適才適任，激勵與人員溝通，目標績效計劃制訂、執行與考核。
2. 基層員工則專注本身工作流程、執行，作好分工任務，著重執行力。

工作分析說明與規範

經由工作分析流程架構決定工作內容，以及完成工作需要的知識、技術與能力，蒐集相關資訊後確定職務內容，透過書面描述執行與方法，提供並適當修正工作內涵給管理者。

（一）工作資訊蒐集方法

1. 觀察法：直接觀察該職務者或錄影拍攝實際工作流程。
2. 面談法：以單位進行團體面談或個別員工面談，了解工作流程。
3. 結構式問卷：將預設問題以選擇題方式設計問卷，可將工作流程以文字或數字記錄，用作評估工作流程合適度。
4. 技術會議：透過專家或資深員工、主管，說明該工作特性，經由溝通說明，作出會議紀錄參考。
5. 員工每日工作紀錄：請員工將每日工作項目、內容、需要時間、流程詳實記錄，可以結構化評估準則，是否為個人習慣或可作為標準化流程參考。

（二）工作說明書

將該工作職務每日、每月工作內容與流程、工作職責內容、執行細節、檢核要點以圖表、文字詳述於說明書。一般例行工作說明書以表格呈現，格式工作項目大約包含擔當此工作職稱、工作職務、工作內容、時間、檢核要點。

（三）工作規範說明

以工作說明書為基礎，說明成為從事該職務者，個人需具備的知識和技能資格。例如、管理主管職務之工作規範項目包含：領導、決策、市場調查、成本控制、績效導向能力、工作技能、人格特質、權責範圍界定、學歷、興趣、個人特徵（例如、年齡限制、性別、視力、聽力）等。

（四）考核與升遷

1. 員工升遷需經過人事考核，通過後給予晉升之職稱與對應之職務，以及該職務的薪資，各階層都有需要之考核要點。
2. 基層營業主管考核須通過年資、訓練、適合該職務之專業知識、技能、目標達成能力、管理領導能力、溝通與人際關係能力、工作態度、穩定性、成熟度、成就動機、特殊需要之證照資格。
3. 關於人事績效考核制度、薪資與獎懲管理辦法、教育訓練制度、升遷管理辦法，都可依具組織成長內在與外在環境需求狀況，對制度與管理辦法不斷修正，將企業逐漸成長更具有競爭優勢。

教育訓練管理

（一）人力資源規劃評估

依照組織發展評估現有人力資源、預估未來人力需求、發展相關人力資源管理辦法、規劃人力培訓養成計畫。

（二）教育訓練計畫

1. 各階層職務所需之技能訓練計畫。
2. 各階層職務所需之管理能力訓練計畫。
3. 各階層職務所需之專業知識訓練計畫。

（三）培訓課程計畫

「依組織規劃課程」

1. 總部組織部門培訓課程：例如營運部主管需要課程為行銷管理、促銷活動規劃、職業衛生安全管理、相關法規認識、工作流程設計與改善、自我管理、營運管理、銷售管理、服務管理、消費者管理、市場調查管理、商圈調查與管理、神秘客調查與稽核技巧實務、主管領導統御管理、人際關係與溝通、商業談判技巧、組織變革成長管理…等。
2. 店面培訓課程：例如店主管需要課程為營運銷售管理、績效管理、商品管理、銷售技巧實務、消費者管理、服務管理、市場調查辦法、商圈調

查與管理、成本控制與管理、人力資源管理、管理心理學、人際關係與溝通、行銷管理、企業經營管理、自我管理、進銷存管理、OJT (On the Job Training) 在職訓練課程（例如收銀職務工作指導訓練、店面服務流程指導訓練）…等。

「依專業技能課程規劃」

1. SOP 標準化課程：依工作設計標準化需求課程。例如：店面管理流程 SOP 設計、專業美容護膚流程標準化課程、水電裝配標準化課程、電腦操作標準化課程、寵物照護標準化課程、ISO14001 內部稽核課程…等。
2. 專業技術課程：依各行業或專業職務專業需求課程。例如：美容與化妝技術課程、化妝品成分與功效、化妝品安全衛生辨識、美容與中醫養生課程、美容與經絡推拿技術課程、美容衛生技能實作之物理消毒法、時尚流行美髮設計、水電工程技術課程、美容丙級與乙級技術士檢定（學科與術科）、門市服務技術士丙級與乙級檢定（學科與術科）、營養學、電腦繪圖課程、網頁美編設計、電腦文書處理課程、電腦資料庫系統課程、Java 語言軟體、TQM 全面品質管理課程…等。

（四）講師培訓計畫

1. 企業課程講授除外聘專業講師之外，尚可從組織內部培訓講師，培訓對象可從各部門優秀專業人才甄選。例如培訓行銷部門主管，提供該部門基本工作課程講授，學習課程講義製作技巧、課程規劃技巧、練習上台講課之技巧、語言表達技巧、美姿美儀訓練、職場衛生與安全課程…等，講師培訓亦可到企業外專業訓練單位進行培訓。
2. 內部職務所需課程標準化，講師可將職務所需工作需要內容編制成標準化講義，課程內容以實務為準，並可配合實際操作或演練，進行內部人員培訓，技術類訓練每週至少一次，製作訓練課程表記錄，也可和其他部門培訓講師相互交流，並將每次授課後感想作成心得分享，每次訓練紀錄作成書面輸入電腦，作為後續講師培訓基礎課程參考。

八、客訴預防與處理

顧客抱怨處理是企業與服務業在營運中，面臨客戶有異議時，如何轉危為安的一個非常重要時機點，若抱怨未處置得當，則可能使得一件小小的客訴事件，演變成為企業一個很大的危機，嚴重者更可能使得企業蒙受到莫大的損失，或使企業面臨倒閉，此應為企業之經營者所引以為鑑。

讓客戶沒有抱怨，是最佳處理之道

顧客抱怨處理的最根本處理之道，在於如何使抱怨不會產生，防患於未然，尤其是美容、美髮與個人服務業。美容美髮業的服務，都是與客戶個人的近身接觸，所以我們當知「預防勝於治療」，如何由商品的開發、採購、進貨、驗收、銷售服務及每個服務與操作流程等，每一個環節皆能夠建立完整的稽核制度。在每一次提供服務給每個客戶時，能讓客戶在購買或接受服務中，真正的了解到商品特色、使用說明與服務的特點，是她（他）所需要的，讓她（他）真正的喜歡，並能感受到公司的理念與服務，進而帶來實質的效益。所謂最佳處理抱怨的根本，在於使客戶沒有機會抱怨，當然，這實在相當的困難，但這正是一個門市或個人服務業，其所應要真正不斷挑戰與提升的，讓客戶不但願意花錢消費，還花得開心如意，讓他（她）真正的滿意，如此，為讓抱怨不發生的最佳預防之道，更甚者能讓客戶願意且主動地為我們宣傳或再次的消費。

得罪了一個客戶，會告訴 250 人

其次，是抱怨真正發生時應如何處理，我們要先了解，抱怨的發生源最主要來自於三大部分：一、商品的瑕疵；二、服務的不良；三、商品品質不良。舉例來說，如果是商品的瑕疵，則屬於業主的過失，當然應該馬上給予客戶退（換）貨品，但如果是因客戶使用不當，而產生之損壞與不良，此為最容易產生雙方之爭議。因此，該如何平息雙方的爭議？若站在

客戶利益與角度，企業主或店老板應有心理準備，如果損失成本佔總營業額的1%~3%，那麼吸收下來對企業或店老板，不會造成太大的虧損，但如果是5%~10%以上，就很明顯的知道業主需要檢討，可能是在使用上的告知不清，使客戶沒有真正了解，這也是業主的錯，進而產生這麼多機會讓客戶來抱怨，對店或個人服務業皆造成很大的傷害。

不論是國營企業或獨佔的企業，如果只是採取單方強勢，最後終究是一個輸家。一個真正好的經營者，一定是讓客戶滿意欣喜的才是真贏家，由文獻資料與綜合專家各家的客戶調查資料知道，客戶買到不好的東西或服務而不滿意時，除了是價位真的很高的資產性商品，否則會來抱怨的不到20%。所以，當一個客戶在抱怨的時候，其背後可能已相對的有80%的客戶已產生相同的問題，但可能沒注意、沒時間或單價太低，未提出申訴而自認倒楣，但以後如有親友一旦問起或提到相關訊息，那將大發勞騷滿口的抱怨，如此將對一家店或一個企業產生負面宣傳。要知道讓一個客戶不滿意，他們可能會告訴250人或以上（當前網路的世界裡，FB粉絲團、社群等的傳播，那其所產生的影響將更為巨大），其影響度遠大於來店裡抱怨，要求更換或退貨的損失更達四倍以上，企業主與店家老板能不深思嗎？但願意來到門市或來電抱怨者，其實是很愛護店家的客戶，因為這是有利於店家或企業的，因此當要對她（他）善待與處理，因為她（他）願意給業主機會改進，一旦處理得當，95%的客戶還會再次上門，而成為主顧客，此是相當的重要。正面的做不好，由負面來提升，這種機會若不把握，那真是白白的喪失最大的契機！應重視。

迅速負責同理心，真誠傾聽善回應

如何處理客訴事件呢？其步驟有三：一為迅速負責任，二為真誠同理心，三為傾聽善回應，當接獲客戶的抱怨時，第一時間的掌握使客戶知道業主很重視，並且馬上回報公司，用其處理到底負責任的態度，來安定與緩和客戶深怕不會被妥善處理的心，再而以感同身受的同理心，耐心而真

誠的傾聽客戶真正要訴求的問題點，再以公司規定，明確的回應與處理，若不能當場處理時，更應告知所需時間，應要能以使客戶真正的接受為目標，當知客戶不會給我們第三次機會。

客訴事件處理後，公司應建立明確的處理檔，每一個案件皆應引以為鑑，確實的檢討公司的缺失與處理經過，以免一再重蹈覆轍，同時引以為內部訓練時，特別重視之強化重點，使企業可成為一個良性循環一再的提升，使問題能不斷的降低。企業主應深切的注意到，客戶的不滿意，是門市或企業一個相當嚴重的傷害，如磨刀之石，現雖每下並不見其損，但確日有所失，不因小的抱怨而不理，怨不論大小，必要處理可讓客戶滿意與滿足（更要用感恩的心來感謝），用真誠與感恩的心，去傾聽客戶的抱怨，相對也可由客戶的心中，感知其對公司的期許，更是給我們機會。50%以上的抱怨，是來自於感覺不好、不舒服，尤其是美容、美髮與個人服務業，但若是用我們的善意去回應，反而強化了客戶對本店或企業的信賴與認同，如若妥善的處理，客戶也會因感到滿意而再度光臨，更加強了企業在客戶心中的認可度，進而成為一個忠實的顧客並且願意主動的為我們宣傳。

所以要不要化危機為轉機，使轉機化為契機呢？當然，我們不是要鼓勵以負面點為出發，有了傷痛再來敷藥，而是不得已時，應能用心的去面對，絕不可拖延，小問題常因時間的拖延而使客戶產生積壓，變得一發不可收拾。由國外很多知名品牌的客戶處理中得知，一個負責任的企業，最終一定會被客戶所諒解，例如國外一些名牌汽車品質不良，企業公開告知客戶回廠維修；反觀國內在幾年前之泡水車事件，使得原為女性顧客最愛的汽車品牌，因一個事件處置不當而大失企業商機，使原品牌之商譽與客戶認可度大打折扣。事實上，冰凍三尺非一日之寒，導火線可能不只是因一個單一事件的結果所造成，因此，若時時深記以客戶之滿意為信念，相信不會產生太大的危機。

客戶滿意笑嘻嘻，企業獲利得永續

一旦抱怨未處理好，而使得客戶很生氣，進而到消基會或找記者公開的上報，造成企業危機產生，此時該如何應變呢？又該如何處理呢？此應分為二個方向來說明：一為公開說明公司願真心誠意的負責，二為公司應以善意回應與負責的心來面對，絕不可全面不予理會或只主張為客戶之失，如此必兩敗俱傷。由上之說明得知，門市或企業不能只是為爭一時之勝，得萬年之師，應還是本著發自內心真誠的來應對處理。企業之運作並非一年兩載，每一個企業都在追求能永續經營，但對故意要敲詐者，企業應據理告知，絕不寬容。

門市與企業所真正面臨的考驗，正是如何使公司與門市的成敗，有一明確的指引，如何使企業能快速的成長，如何能建立一個正確迅速的改正系統，使企業能百戰不敗，萬戰不殆，不怕錯就怕不知改過，不論是多大企業與集團，都是由小而起，大部分大型的連鎖企業體系，亦大多是起源自一個小的單店，再而不斷的展店與擴充，成為一個成功的企業或強而有力的總部。真正成功的原因，在於能讓客戶滿意，就算有缺失也能接受客戶的抱怨，處理客戶的抱怨，使每一個客戶真正的滿足，才是企業的無限根本。要建立一個真正能接受考驗的企業與連鎖產業，才是必勝的，只要是我們的缺失就應馬上補正。改過是無錯，客戶給機會還不知改！真無救。

綜合以上內容，客訴應要用心的去應對，最好是不要使其發生就不必費心處理，如此就能減少與徹底防範危機的發生。

九、衛生與安全條件管理

營業場所或員工所處的環境，衛生與安全管理都一樣重要，時時提高警覺，確保顧客與員工安全。

衛生管理

營業場所環境應保持清潔，廢棄物應分類可回收與不可回收處理，美容美髮業另需注意化粧品與商品、材料、器具、設備…等之清潔與維護。洗衣、寵物、維修其他個人服務業者，商品與材料放置需保持乾淨，依照各器具使用規定清潔後需保持乾燥或特殊維護。

為提高環境衛生管理效率，可參考 5S 管理原則：

- (一) 整理 (Seiri)：整理與分類物品，依功能、規格區隔整理。例如：材料、用品依照規格、尺寸分類。
- (二) 整頓 (Seiton)：整理分類後定位，將材料、物品歸位放置。例如：倉庫內體積越大、重量越重物品放置最底層，同類物品歸位同一處集中，常用物品放置較前端且容易看見取得位置。
- (三) 清掃 (Seiso)：清理髒汙、灰塵，將環境打掃乾淨。例如：每日定時清掃營業場所，注意維持避免髒亂。
- (四) 清潔 (Seiketsu)：分配清潔區域，使用適當工具清潔，制訂檢查表管理。例如：洗手間每 2 小時檢查一次，依照清潔標準 SOP 規定進行。
- (五) 素養 (Shitsuke)：嚴格遵守規章，依照標準作業 SOP 流程，養成良好習慣，提高人員素質。例如：定時整理清潔環境，保持乾淨舒適營業空間，提高服務品質。

安全管理範圍包含消防、公共意外、颱風、地震、水患…等災害，以及個人資料保護，無論是收集顧客資料作為會員或市場調查需要，還是員

工個人資料管理涉及個人基本資料與隱私，都必須注意保管與安全，不可任意外洩或違反使用原則，無論資料來源為網路或書面，可事先將雙方權利與義務寫明取得個人同意後，方可依照雙方同意條件使用。

消防安全管理

依消防法施行細則第 15 條規定消防防護計畫：員工在 10 人以上者應編制滅火班、通報班、避難引導班，員工 50 人以上，增編安全防護及救護班。防火避難設備每月至少檢查一次，每半年至少舉辦一次訓練實施並通報當地消防機關，應有相關訓練、用火用電監督…等計畫。

據下列原則：(1) 事前需要做好預防措施，制訂相關的防範計畫與規則，例如：消防安全的消防編組，組織功能包含滅火、避難指引、緊急醫療…等，並定期半年一次消防演習排練，讓員工熟悉消防器材使用、與逃生指引(2) 發生時需冷靜處理，並依照平時訓練作適當處理(3) 發生事後須了解發生原因，盤點損失，檢討並作書面記錄，可作為訓練教材，如為人為疏失事故，應追查責任歸屬，進行補救，任何意外災害發生，如有報警，皆需配合警方調查。

公共意外安全管理

- (一) 營業場所場地：設備、器具應固定放置，注意使用安全，保持走道淨空，地板乾淨保持乾燥，提供顧客一個安全空間。
- (二) 倉庫：貨架裝設穩固，物品依規定擺放，依保存日期使用，採先進先出原則，每日檢查確保不過期。
- (三) 人員安全管理：營業櫃檯、辦公室、休息室、走道皆隨時維持不髒亂，避免意外傷害物品放置造成人員經過產生碰觸，陳列物、吊掛物品、設備電線應歸位放置妥當。
- (四) 常備醫療物品：醫療工具箱內常備外傷用藥、包紮用品、消毒用品、營業場所如能放置 AED 緊急簡易急救設備更佳，員工熟悉心肺復甦術 CPR。

- (五) 意外燒燙傷處理：謹記沖、脫、泡、蓋、送 5 大要點，協助燒燙傷處理降低傷害，並盡快送醫。

颱風與水患安全管理

- (一) 注意颱風警報：颱風季節應隨時關注颱風警報，預先做好防颱措施，門窗固定、停止營業前將電源關閉、電線收好以及將電源插頭拔除，盡量排除可能風險發生。
- (二) 颱風發生：如縣市政府宣佈停班，且確實無營業，則等颱風過後到場檢查是否有損失或遭到破壞，影響營業。
- (三) 預防水患：預防因颱風或大雨導致淹水，預先準備沙包，保持排水道暢通，注意低窪處積水，地板不放置物品，盡量移至較高位置。
- (四) 發生淹水嚴重：不影響營業狀況時仍可繼續營業，如嚴重時應暫時停止營業，盡快處理將水排出，將物品放置高處，如插座位置過低有漏電疑慮，應先關閉總電源，避免漏電，水位退後檢查電源，設備無問題後再開啟，盡快整理復原營業場所，並盤點營業損失作成記錄。

地震安全管理

- (一) 應熟悉地震逃生避難方式，突發地震時保持冷靜，盡快疏散人群至空曠處，避免搭乘電梯以免受困，如無法離開應立刻找到安全位置護住頭部。
- (二) 地震過後盡快恢復營業場所環境，並持續注意是否有餘震。

停電管理

- (一) 停電時先使用緊急照明，檢查電源開關是否正常，並立刻關閉總電源，營業場所應隨時有手電筒，可供緊急照明使用。
- (二) 如在營業時間內需安撫顧客，避免恐慌，注意人身安全，若顧客需要結帳則盡快處理。

- (三) 因停電時間不確定會多久，可先疏散顧客，並盡快找到替代電源，至少保持門口，櫃檯光亮，交易紀錄先手寫記錄。
- (四) 確認停電狀況，如所處營業場所或整個區域恢復供電，需檢查確認後再打開電源開關，如果有必須放置冰箱商品，則應先給予適當處置，以免損壞。

防竊盜管理

- (一) 觀察穿著怪異服飾者，是否徘徊在商品或貴重物品區。
- (二) 裝設監視器，營業場所與倉庫，盡量無死角裝設監視器，並保留一定期間錄影檔案。
- (三) 發生竊盜時，先請顧客結帳，處理態度應小心求證，竊盜為公訴罪，若無法順利完成結帳，無法和解狀況即必須報警，同時將顧客與偷竊商品，連同監視錄影證據提供給警方處理，處理過程避免激怒偷竊者，或引起其他顧客不安或躁動。

發生搶劫安全管理

發生搶劫時保持冷靜，配合對方要求，不作抗爭確保生命安全為重，記下搶匪身高特徵，與逃離使用交通工具、逃離方向，確定搶匪離開後立刻報警，案件發生後直到警察到場需保留現場完整，配合警方調查，清點損失作成書面記錄，並保留報案證明。

預防詐騙管理

- (一) 預防金錢詐騙，員工需能辨識假鈔，不隨意打開收銀機，收取信用卡確認為顧客本人簽名。
- (二) 發生金錢詐騙時，如收到假鈔，先請對方更換後重新付款，如對方不肯或確認詐騙，保留證據與監視錄影，報警處理，過程中仍需注意個人生命安全。
- (三) 收到仟元鈔票盡量先收到錢財保管處或金庫，不隨意離開櫃檯。

預防管理與相關規則，參考法規制定規則，考量現實環境因素，盡量避免發生時產生違法行為，導致損害企業形象與商譽。

美容美髮業另需注意化粧品衛生安全管理法，很多微創企業有販售化妝品或保養品，如果有委託合法加工廠製作，通常加工廠會注意相關法規，但是微創企業主也應多注意相關規定以免觸法，像是化妝品或保養品的標示應該完整，規定可參考化粧品衛生安全管理法第二章第 7 條所載，化粧品之外包裝或容器，應明顯標示下列事項：

- (一) 品名。
- (二) 用途。
- (三) 用法及保存方法。
- (四) 淨重、容量或數量。
- (五) 全成分名稱，特定用途化粧品應另標示所含特定用途成分之含量。
- (六) 使用注意事項。
- (七) 製造或輸入業者之名稱、地址及電話號碼、輸入商品之原產地(國)。
- (八) 製造日期及有效期間、製造日期及保存期限或有效期間及保存期限。
- (九) 批號。
- (十) 其他經中央主管機關公告應標示事項。

前項所定標示事項，應以中文或國際通用符號標示之。

在第二章第 6 條對化妝品成分上要求化粧品不得含有汞、鉛或其他經中央主管機關公告禁止使用之成分。但因當時科技或專業水準無可避免，致含有微量殘留，且其微量殘留對人體健康無危害者，不在此限。機關為防致敏、刺激、褪色等對人體健康有害之情事，得限制化粧品成分之使用。

在廣告製作時應避免誇大，也不可將使用效果描述成具醫療效果，例如：美白、或可治療皮膚疾病的說明，請參考第三章廣告及流通管理第 10 條，化粧品之標示、宣傳及廣告內容，不得有虛偽或誇大之情事。化

粧品不得為醫療效能之標示、宣傳或廣告。接受委託刊播化粧品廣告之傳播業者，應自刊播之日起六個月內，保存委託刊播廣告者之姓名或名稱、國民身分證統一編號或公司、商號、法人或團體之設立登記文件號碼、住居所或地址及電話等資料，且於主管機關要求提供時，不得規避、妨礙或拒絕。第一項虛偽、誇大與第二項醫療效能之認定基準、宣傳或廣告之內容、方式及其他應遵行事項之準則，由中央主管機關定之。

如果因行銷活動需要蒐集與建立會員資料，需注意避免觸犯個人資料保護法，不可任意使用未經消費者本人同意的使用範圍，包含將資料提供第三方使用，即使有配合活動的企業、銀行或其他機構，如果透過網站蒐集，也應該在消費者填寫會員資料前，先說明資料使用規定並取得消費者確認同意後方可開始使用。

無論何種行業的企業主皆要注意勞工安全，可參考職業安全法，第二章第6條內規定，要求雇主應有符合必要的安全衛生設備以及措施，對具危險性的器具、設備、工作流程應提供必要的預防與保護措施，且應妥善規劃及採取必要之安全衛生措施：

- (一) 重複性作業等促發肌肉骨骼疾病之預防。
- (二) 輪班、夜間工作、長時間工作等異常工作負荷促發疾病之預防。
- (三) 執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防。
- (四) 避難、急救、休息或其他為保護勞工身心健康之事項。

化粧品衛生安全法規與其他相關法規如職業安全法、個人資料保護法。請參考全國法規資料庫網址：<https://law.moj.gov.tw>。

十、營業保險認識

企業經營可能產生的意外、災害、財物損失，可投保「商店綜合保險」，可規劃涵蓋火災、公共意外、現金、玻璃、雇主意外及商品責任險。盡量降低發生後損失，小型商店若預算不足可考量此類保險。各家保險公司承保與理賠不同，可事前多比較選擇合適的保險公司配合。

因營業場所員工在執行業務時，常因疏忽導致意外發生而產生財物損失，因此建議可投保「公共意外險」。保險公司承保範圍包含行銷活動，例如：園遊會、展售會…公共場所環境，通常準備資料文件為要保書、營利事業登記證、消防安全檢查報告、樓層平面配置與面積資料，承保範圍為被保險人因下列意外事故所致第三人體傷、死亡或第三人財物損害，依法應負賠償責任，而受賠償請求時，本公司對被保險人負賠償之責：

- (一) 被保險人或其受僱人因經營業務之行為在本保險單載明之營業處所內發生之意外事故。
- (二) 被保險人營業處所之建築物、通道、機器或其他工作物所發生之意外事故。

公共意外險承包對象

甲類：辦公處所如政府機關、公私企業、金融保險、各種專門職業事務所及住宅大樓管理單位等。

乙類：行號店舖（特種營業除外）、學校。

丙類：一般工廠、旅館、餐廳、百貨公司、超級市場、醫院、電影院及其他不屬於戊類之公共場所。

丁類：育樂遊藝場所、瓦斯及電焊等行業。

戊類：特種營業場所如舞廳、酒廊、酒吧、咖啡室、美容院、視聽歌唱業（KTV、MTV）、浴室業及電動玩具業等。

已類：使用、製造或供應危險物品之工廠或廠商，及危險程度較高者。

「產品責任險」因產品責任意外事故之風險因素，為產品須有瑕疵之存在導致產品使用人或其他第三人的身體傷害、死亡或財物損失。

「商業火災險」投保包含建築物與第三人責任險在內，包含個人意外傷害與死亡賠償，醫療與住院保險，有保險公司會把地震險涵蓋進去，通常有一定賠償限額。此類保險包含不動產與動產，不動產主要為建築物，不包含土地，建築物內中央冷暖氣系統、電梯或電扶梯及水電衛生設備，以及營業裝修，動產則包含營業生財、機器設備、貨物、器具、用品、招牌、辦公設備、機器設備、原料、物料、在製品、半成品、成品及商品，損失承擔通常不包括租金收入、預期利益、違約金、其他間接損失或對第三人的損害賠償，但本保險契約另有約定者，不在此限。另需注意保險條款內所指重置成本，以同品質或類似品質之物，依原設計、原規格在當時當地重建或重置所需成本之金額，不扣除折舊，價值評估以當時當地之實際價值，即以重建或重置所需之金額扣除折舊後之餘額，貨物以其保險事故發生當時當地重新取得或製造之成本為實際價值，但在製品、半成品及成品之實際價值以直接原料及直接人工為限，依本保險契約之規定，負賠償責任範圍包括火災、爆炸引起之火災、閃電雷擊。

商業火災險要注意承保之危險事故及不保之危險事故規定，通常限定範圍下列各種危險事故所致之損失，不負賠償責任：包括火災引起之爆炸、保險標的物自身之發酵、自然發熱、自燃或烘焙、竊盜、第三人之惡意破壞行為。直接或間接因地震、海嘯、地層滑動或下陷、山崩、地質鬆動、沙及土壤流失、颱風、暴風、旋風或龍捲風、罷工、暴動、民眾騷擾、恐怖主義者之行為、冰雹、機動車輛或其他拖掛物或裝載物之碰撞、航空器及其墜落物之碰撞，所引起之火災。另外在動產不承保範圍通常有違禁品、不屬於商品銷售之各種動物及植物、電腦資料、軟體或電腦程式、被保險人的員工所有之動產、受第三人寄託之財物、金銀條塊及其製品、珠

寶、玉石、首飾、古玩、藝術品、文稿、圖樣、圖畫、圖案、模型、貨幣、股票、債券、郵票、票據及其他有價證券、各種文件、證件、帳簿或其他商業憑證簿冊、爆炸物、運輸工具…等，如經特別約定載明承保者則會依約定賠償。以上所提不負賠償責任規範仍須參考各保險公司條款內容而定。

通常有些特定危險事故保險公司也會載明合約內不負責賠償，例如：各種放射線之幅射及放射能之污染、因原子能引起之任何損失、戰爭（不論宣戰與否）、類似戰爭行為、叛亂、扣押、征用、沒收、火山爆發、地下發火、因為要保人及被保險人或其家屬之故意唆使縱火、政府命令之焚毀或拆除。但被保險人之家屬非企圖使被保險人獲得賠償金者，不在此限。

因臺灣常發生地震，故很多營業場所會加保「地震險」，一般承保範圍可包含 1. 震動 2. 地震引起之火災、爆炸 3. 地震引起之山崩、地層下陷、滑動、開裂、決口 4. 地震引起之海嘯、海潮高漲、洪水。通常投保火災險會包含地震險，損失的賠償條件與金額範圍，可參考保險公司提供資料。

投保額度可參考企業本身條件，以及產生風險的機率高低評估，亦可參考同業投保金額而定，關於員工方面，聘用員工在 5 人以下，雖勞工保險並無強制規定投保，但為保障員工在職場安全與降低發生問題之財物損失，建議幫員工加入勞健保。如職場安全風險較高之經營型態，可考量增加「雇主意外責任險」，承保對象以勞動基準法規範下之雇主為承保對象，亦即「雇用勞工之事業主」、「事業經營之負責人」均得為本保險之被保險人，是在保障員工因為執行業務發生意外產生的賠償，承保範圍：

- (一) 被保險人之受僱人在保險期間內因執行職務發生意外事故遭受體傷或死亡，依法應由被保險人負責賠償而受賠償請求時，本公司對被保險人負賠償之責。前項對被保險人所負之賠償責任除本保險單另

有約定外，以超過勞工保險條例、公務人員保險法或軍人保險條例之給付部份為限。

(二) 保險單所稱之「受僱人」係指在一定或不定之期限內接受被保險人給付之薪津工資而服勞務年滿十五歲之人而言。

「雇主意外責任險」不賠償項目：包含受僱人之任何疾病或因疾病所致之死亡、因故意或非法行為所致身體傷害或死亡、因受酒精或藥劑影響、被保險人之承包人或轉包人及該承包人或轉包人之受僱人之體傷或死亡、被保險人依勞基法規定之賠償責任但另有約定者不在此限。

另外有「團體傷害保險」，可用於企業團體，由公司行號（要保人）為其員工（被保險人）投保，而投保員工人數須達 5 人以上。主要承保被保險人於保險期間，因遭受意外傷害事故，致其身體蒙受傷害而致失能或死亡時，依約定給付保險金。但保險法 107 條之規定，對於未滿 15 足歲者不得有死亡給付，故若在意外事故發生時被保險人未滿 15 足歲者，則僅給付失能項目。投保主保險後，公司行號可依其需求加保其他附加保險，亦可考量增加傷害醫療相關保險，作為附加險，可選擇實支實付或日支付額類型，此部分可參考各保險公司提供方案。但需注意給付規定與額度，保費通常由要保人負擔，如果需要被保險人分擔部分保費則需聘用員工時說明清楚，最好有書面約定雙方確認簽名為準，以免日後發生勞資糾紛。

產物保險合約條款應注意除了投保約定條文中，賠償與不負責賠償約定書面文字外，合約中還有需要告知義務，包含訂立契約時，要保人對於保險人之書面詢問，應據實說明，不能有隱匿或遺漏且不實說明之處，否則因此所產生的問題與損失，保險公司可不賠償或解除合約。

解除合約條件通常不退還已收受之保險費，已經給付賠償金，得請求被保險人或其他已收受賠償金者，返還所受領之賠償金額。

其他應注意約定包含：保險費之交付方式，以及是否同意有延緩期間，保險期間是否有約定需投保期滿生效約定，中途要求中止應如何計費，合約的停效與復效，保險標的物移轉或被保險人破產致使合約中止之保費計算方式，契約之終止約定說明，理賠程序規定，理賠金給付方式，賠償責任之限制，仲裁爭議與仲裁法院，以及合約是否依保險法或其他法令之規定辦理。保險合約有許多法令條文，如有不清楚應於簽約前問清楚，對於不明之處最好先提出疑慮，經確認後再簽約。

與營業相關保險類別還有下列各項

- (一) 工程險：是針對新建中的建築物、道路、橋樑、隧道，或新建中的廠房、安裝中的工廠機器設備等，於新建期間承包商所面臨之風險，提供經濟保障的一種保險，保障範圍包含財產風險及責任風險。
- (二) 安裝綜合保險：主要承保合法工業機械設備製造廠商在工地內吊裝組合安裝作業風險，期間從開工一直到啟用、接管、驗收或第一次試車或負荷試驗完畢為止，因天災、施工不慎、竊盜或火災等意外事故所造成承保工程、營建機具、設備、材料之毀損滅失，及因此所造成第三人損害之賠償責任；除此之外並可以依被保險人之需求附加承保施工人員意外傷亡之責任保險。

十一、會員制度建立與管理

會員管理是一種通過提供差別化服務和精準銷售，獲取忠誠客戶、長期持續增加企業利潤的商業模式。大部分的會員管理，會提供對客戶帳戶的管理、餘額管理、積分管理、會員儲值、會員關懷、數據分析等具體功能。

會員管理的內容包括

- (一) 會員入會申請：企業依據市場經營方式及需求，制訂會員入會資格的相關規範，在此規範下，會員可以自動獲得或者以手動登錄的入方式取得會員資格。例如：有企業依消費金額不同，可以申請不同級別的會員資格；但亦有企業是開放所有人員申請，未消費亦可申請。有些會員入會需繳交入會費，有些毋須入會費…等。
- (二) 會員資料管理：會員管理包含會員登錄、修改會員資料、取消 / 恢復會員資格、凍結 / 解凍會員資格、會員升級 / 降級…等作業。
- (三) 會員獎勵優惠：企業在制定會員獎勵優惠方案時，重要的就是要清楚的定義及說明會員取得資格獎勵優惠的方式，若有負項獎勵（懲罰）亦需清楚的說明，避免產生不必要的爭議事件，輕者產生客訴；嚴重者可能造成客戶流失，甚至成為新聞或網路負面事件。
- (四) 會員分析保留：將會員消費歷程的數據進行分析，進而提出直效式行銷（銷售計劃）及留客方案（忠誠顧客），這即是客戶關係管理的一環。

會員制度的運用

- (一) 會員儲值：會員可以事先儲值一筆金額，後續消費直接刷會員卡或以各種方式進行扣抵（紙本會員消費紀錄卡），因應科技的進步及智慧型手機的普及，亦有使用手機 QR code 進行消費扣抵。會員事先拿出一筆費用放在店家，企業都會提供相對應的折扣或可進行

積分的累積（積分可轉換消費金、會員升等、享有特殊優惠方案…等）。

- （二）節日促銷：每逢會員生日或特殊節日時，企業可通過會員管理系統，以群發簡訊、微信或 LINE 訊息問候。同時也可在新品上市或門市近期舉辦促銷活動時，提供相關的促銷訊息，一來是與客戶保持一定頻率的連繫與關懷；二來可達到促銷訊息的揭露。
- （三）數據分析：不論企業使用何者的會員平臺，會員的消費紀錄要能轉換為可統計分析的數據，方能依此調整經營的方向，達到精準的銷售或服務，因為市場是由消費者決定，店家如何掌握會員的需求，會與營收產生正向的連結。

會員管理系統及解決方案

顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM)，指企業從顧客對其商品與服務之回饋意見，學習如何加強並提供更好的商品與服務品質，進而以顧客為中心，訂定有效的經營管理與營運目標，以建立企業與顧客間之關係。

若 CRM 能整合業務、行銷和服務，將有效提升店家的業績、增加回購率及進行熟客的經營。我們都知道新客戶開發的成本，是留住舊客戶的 5 倍，有些行業甚至更高，而舊客戶是否願意持續與店家進行交易，與會員 CRM 管理有著密不可分的關連。

一個好的整合性客戶關係管理服務平臺，可以讓行銷、甚至門市人員都能在系統中查詢、登錄消費者相關資訊，利用 Tag 來彈性註記消費者特質和潛在商機，再加上與消費者的互動資訊，來做到貼心的個人化行銷互動。

由於會員經營是企業營運的重點項目，一般新創的企業如何運用會員管理系統進行會員管理、資訊傳達、會員關懷等，以及如何運用各式的平臺系統，以下整理說明：

（一）購買套裝 CRM(Customer Relationship Management) 軟體系統

店家可依規模及需求，選購系統商已開發好的 CRM 管理系統來進行會員的管理，優點是免除自行摸索建置，也可減化人工作業，包含會員儲值金的管理、會員等級管理、簡訊發送、報表統計…等。缺點則是其功能不一定 100% 符合店家的需求，由於單一店家與大型企業不同，因經濟規模較小，客製化成本過高。

（二）租用線上會員管理平臺

因為新創及小型店的發展趨勢，所謂有機會就有商機，因此陸續有平臺業者提供這些新創事業、小型店會員管理的服務，減去這些店家的各種繁瑣作業，且因客製化程度高，可讓這些新創及小型店騰出更多的人力及時間在營銷活動上，再來，因為是系統作業，人為出錯的比例亦可大幅降低。

（三）LINE@

LINE 是時下使用頻率頗高的互動媒體，除了個人使用，LINE @ 生活圈則是提供一對多的粉絲（會員）經營工具，是能將各種訊息傳送給顧客及粉絲的最佳幫手。透過輕鬆建立一個專屬帳號，您不僅可以在 1:1 聊天室內輕鬆回覆好友的問題，也可以透過群發訊息一次發送資訊給所有好友。透過即時的 LINE 訊息互動，更加靠進您的顧客及粉絲，包含有：

1. 群發訊息：您可以透過智慧型手機的「LINE @」應用程式或電腦管理頁面編輯訊息，並能一口氣傳送給所有設為好友的顧客或粉絲。此外，您還能預先設定訊息的傳送時間，讓您在推廣活動時更加靈活。
2. 行動官網：在行動官網上，您可輕鬆刊載相關營業資訊，包括地址、營業時間、甚至是圖文並茂的菜單。此外，認證帳號的資訊可在網路上公開搜尋到，替您爭取最大的曝光機會。
3. 1:1 聊天：「1:1 聊天」可讓您直接收到客戶的諮詢，並直接回應客戶的需求。舉凡預約、活動諮詢、客服問題等，皆可透過此功能完成。（此功能可同時在電腦版後臺及 LINE@ 手機 App 上使用。）

4. 動態消息、主頁：不光只有群發訊息，還有動態消息、主頁功能可供您向廣大好友宣傳您的最新活動資訊。好友可對您發出的動態消息按讚、留言、及分享，創造出高度的互動性。
5. 建立優惠券 / 活動：傳統文字訊息還不夠？您可製作圖文並茂的宣傳頁面、優惠券或抽選頁面，輕鬆導引好友至線下實體店面進行消費，實際提升營業額。
6. 調查頁面：您可透過調查功能製作簡單的人氣投票或問卷調查，一方面與客戶進行有趣的互動，另一方面蒐集客戶的背景資料，全面了解您的目標族群。
7. 數據資料：您可確認每天的好友人數增減變化，或是好友對店家的訊息內容反應如何。藉此，您能找尋出最適合的操作方式，讓所有人成為您的忠實顧客。
8. 多人同時管理：LINE @生活圈支援多人同時管理後臺，讓每一位成員皆能以您的 LINE@ 生活圈帳號的名義來回應顧客傳來的訊息。

(四) Facebook

其中，近期火紅的社群聊天機器人 Chatbot 亦是可以提升和粉絲互動率的工具，是幫助粉絲團經營者即時回覆訊息和留言的實用工具之一，使用者不需要懂程式碼，也不用花錢，就能提升和粉絲的互動率，更間接升級了使用者體驗。以下為聊天機器人的簡易例子：當民眾在粉絲專頁的某個貼文留下關鍵字時，會觸發聊天機器人的訊息回覆，在此我們可以直接設定民眾回覆按鈕，提升民眾回覆率和意願，而當民眾選取了其中一個按鈕之後，聊天機器人就會執行相對應的設定，像是外連到網站、回覆文字訊息或是撥打電話…等。

當市場逐漸從多通路走向全通路，品牌行銷趨勢朝向提供更好、更個人化的消費者體驗，面對競爭激烈的市場，品牌已意識到要擁有自己的會員，但經營會員對許多品牌來說卻是個陌生的難題。品牌要做好會員經

營，建立一套有驅動力的會員制度是成功關鍵，但該怎麼建立品牌的會員制度？以下分享幾個建立會員制度的做法：

- (一) 降低門檻：目的在蒐集所有客戶資料，像是實體品牌的會員制度，常見的是顧客消費到一定門檻才能加入會員，而非會員顧客進入門市，因為沒有留下資料，品牌就失去了與這些顧客後續互動的機會。因此，建議讓顧客願意留下資料（手機號碼），讓她成為品牌的會員，因為有了聯繫方式，品牌才能再次接觸到會員，也才有機會更進一步將一般會員轉化為VIP。
- (二) 會員分級：會員是要依貢獻度進行分類管理的，依80/20法則，前20%高貢獻度客戶貢獻了品牌80%的業績，貢獻度愈高的會員對品牌的重要性越高，這群人應該明確的被區隔出來，做為重點經營的客群。會員的分級制度，可應依會員平均客單價與消費級距的分佈進行分級，不同等級門檻應有挑戰性的區別，但又不可是遙不可及的，如果門檻設定的過高，會員難以達到會讓會員失去向上升等的動力。且分等級的數量也不宜過多，一般建議在3-4個等級，太多等級不但複雜，也會造成會員的理解困難，更會增加會員權益設計的難度。最好的制度通常是簡單且容易記得住。
- (三) 差異權益：會員權益的設計主軸在於要讓會員有感，升等後可享有不一樣或特殊的禮遇或優惠，例如消費折扣、不同的點數累積、會員小禮物都是常見的回饋設計，如不知該如何規劃會員的權益時，可於規劃前，透過焦點座談的方式來了解對會員對權益有感的内容項目有哪些，以符合會員的期待。
- (四) 溝通互動：店家在規劃會員的互動規劃時，頻率是關鍵，過高的頻率會讓會員感受到壓力；但若頻率過低，則可能讓會員感受到關注度不足，所以關鍵溝通時機是經營重點，從會員生命週期的角度，店家與會員可以從下列幾個時機點進行溝通，例如：入會、會員升降等、會員續等/續約、生日或重要節慶促銷等。

十二、提升經營績效技巧

事業的經營要點，最重要的要件在於掌握客戶的心，而不只是客戶對商品的滿意或以低價來強化，須要從整體面來提升與改進，主要提振獲利方向有三：

- (一) 營運業績的提升：主力的提升之道在於來客數與客單價的不斷提升。
- (二) 商品或毛利率的提升：其主要的要件在於銷售或服務的商品毛利率與毛利額的提高。
- (三) 每天營運費用的降低：其主要的在於租金、薪資、水費、電費、廣宣費用與雜費的降低，使每月的費用能降低。

以下分別依其要項來說明如下：

(一) 營運業績的提升，其主要提振方向包含：新客戶的不斷開發、客單價的提升以及客戶來店頻率增加。分述作法如下

1. 明確的經營定位：商店的明確定位，明定主力對象客戶層與客戶族群，例如：美容業以 25~45 歲為主力客戶群，以上班族與愛美族為主力客群。再而確立主力商品、服務商品項目等，來確保客戶的認同。
2. 商店形象與識別系統 (Corporate Identity System) 的再促進：有關商店的形象與識別系統之相關製作物如招牌的能見度與明示度 (LED 招牌的運用)、制服、裝潢、動線的調整 (考慮客戶、商品、人員在操作上的更有效益性與客戶的滿意) 等，經過整體的整合再強化，使客戶能對本商店留下更好的、更深刻的印象。新時代的不斷改變，隨著時代潮流的不斷變更而調整，不再以舊年代的方法來經營，應為新時代、新作法。
3. 不斷開發新商品與服務：不斷的淘汰迴轉率低的商品與服務，進而開發與引進合乎本商店定位與受客戶喜歡的新商品、服務，使所銷售的商品

或服務能更豐富化、系統化，使客戶進入本商店能更滿意，進而增加來客數與新客戶，以體驗與實際不同的感受來吸引客戶的認同。

4. 商品與服務價值的再提升：商店能對其銷售的商品做最嚴密的品質管制與陳列、管理，不斷的提升本公司銷售商品品質，確立客戶對本公司商品或服務的信任與認同，以增加顧客來店率，由其在設備與感受上的提升，不論是在視覺、聽覺與觸覺…等不同體驗上的提升，在網路與實體通路整合的新時代，門市給客戶的價值，更在於體驗與實際感受，而不只是買賣與銷售的交易（在網路上強調的只是價格，而今實體通路的價值更要強化的即是其所不同點，親身的體驗，為何世界首富 Amazon 的執行長貝左斯，還正在開設實體門市，實體門市的當下的感受，這是網路商店所做不到的，那您想想要怎麼做呢？網路所做不到這就是我們的特點），切記，您的門市就是客戶最好的體驗與感受點。
5. 特性化商品與服務重組合：組合式、套裝式、關連性、差異化商品的開發設計，並重新附與商品或服務項目新生命與面貌，使商品能更迎合客戶需求與更切合客戶的生活，（例如：家用性的自我保健性商品，可能您已經有了該商品，但為何賣的並不好，其原因為何？太貴？特色？重點在其價值感要讓客戶感受到，這就是接下來要思考與調整的方向）、禮盒的開發重組合，增進客戶的認同提升客單價。
6. 服務流程的再調整：對於門市內之商品與服務運作流程的有理化與價值化的再提升，由顧客的角度來思考，讓至本商店消費或接受服務的客戶能更加滿意，以強化其對本門市的印象，提升客戶來店消費意願且能主動為我們宣傳（再次的強調網路的主力在價格，實體通路給的就是體驗與感受，透過網站吸引客戶上門，以及如何留下客戶的認同與感受）。
7. 門市的動線與陳列更生活化：門市動線與陳列管理，採以生活型態化的區位動線與陳列設計，使客戶在本店消費時，能更生活化、便利化、效益化，以便利客戶的選擇與購買，例如：麥當勞的汽車購買車道，可提

高客單價與來客數。

8. 人員服務與應對培訓的維持與強化：明確各級服務人員之服務技術與銷售應對技巧，有計劃的實施在職訓練來提升商店服務品質，使客戶對本公司銷售之商品能更滿意，提升客戶的來店消費頻率，服務業的人員流動率本來就高，店老板很容易忘記您現在的員工已不是您上一批人了，常忘了他（她）們並沒有受過完整的基本培訓，在來不及認識的員工中，已更換了另一批人，因此如何維繫您的服務品質，這正是您所要堅持的。
9. 完善的促銷運作計劃：由開幕促銷的一炮而紅，再而經由節慶促銷，並能明確的訂定一個完整的年度促銷計劃之擬定與執行，接力式的帶動與活絡商店的氣氛、提振員工工作士氣、增進商店知名度，進而增加客戶的認同，提升平均客單價與來客數。門市不論開幕業績有無達到預期，都應有一不間斷的營銷作為，來不斷的為門市提升新客戶數，不然客戶是非常容易忘記您，而被同業所吸引走的。
10. 強化會員組織使客戶變業務：門市與客戶的連繫與強化，對已購買本公司商品的已成交客戶，建立完善的售後服務系統，一次購物永久服務，使客戶購買本公司之商品無後顧之憂，針對老客戶、團體客戶、會員客戶給予特別的回饋或服務，並建立客戶推介的折扣或分紅制度，使好口碑能日漸增加，進而主動的為我們介紹新客戶或提高消費金額。不論是會員制或粉絲團的建立，不斷提供每天或每周更新的訊息，更是一大考驗，

由上述方法提升門市的日營業額與月業績，因營業總額的增加，進而提升商店總毛利額讓商店獲利提升。

（二）毛利的提升其運作上，區分為平均毛利率與營業毛利額的提升，其方法如下

1. 高毛利商品的開發引進：定期（每月或每季）的開發高迴轉率的商品，來提升商店的總坪效，並開發高毛利率商品與高附加價值服務性商品，可提高平均毛利率。（註：毛利率 = $(\text{售價} - \text{進價}) \div \text{售價} \times 100\%$ ）
2. 低迴轉率低毛利之商品淘汰：每月依照門市各單品實際銷售之營業迴轉率 \times 單品毛利率 = 交叉分析（貢獻力），依其排行榜的排行名次，由第一名排至最後一名，在排行榜最後 5~10% 為準備淘汰之品項（除政策性商品外），貢獻力低的商品於淘汰後，相對引進新的較可能產生高貢獻力的商品，不斷的提高商品平均毛利額與商品的迴轉率，使商店之營運坪效不斷的提升，依照 80 與 20 原理，80% 的業績來自 20% 商品與服務，但若經過有效的調整，有機會能再提高目前業績 4-5 倍。
3. 採購進價的降低：對銷售量高、迴轉率快之商品，建立較高的庫存量或同業聯合採購，一方面可減少缺貨之情況發生，一方面可使每次採購量提升，若經統計後以該商品每次進貨量來與供應廠商進行協商議價，可降低商品的進貨成本或獲得較佳之付款條件，以提高商品毛利率。
4. 自有商品的開發：對銷售佳迴轉率快或毛利低之商品，自行開發自有品牌或國外同級名牌商品之引進，可提升商店的平均毛利率與毛利額。由上述之方法來提升商店之平均毛利率，使商店每月之總平均毛利額提升，進而提升營運獲利。

（三）營運管理費用的降低，其方法如下

1. 內部管理系統健全化：管理運作系統的制度化、簡化作業流程，使人力費用降低，針對各職務與操作項目 SOP 作業手冊的建立，可使各職務人員在操作上與服務上，更能達到門市的期許，進而提升培訓與服務的效益。

2. 促銷廣宣運作效益化：促銷、廣告提前規劃執行與製作物的規格化，提早發包製作、配合廠商提前洽談與尋找，並結合本業之供應商或與異業進行聯合促銷，降低廣宣、贈品費用與毛利的損失等，提升廣宣的運作效能。
3. 作業資訊化：對已標準化或已運作順暢之作業系統，進行電腦資訊化，可減少因人力而多耗費的作業時間及人員教育訓練的養成時間，因而能降低薪資費用。目前已有許多資訊公司軟體開發都已成熟，且費用並不高，每月支出小的費用，但確會可給您帶來大的效益。
4. 降低庫存成本：定期進行門市的存貨盤點，如現金每日盤點、商品庫存每月實地盤點一次、資產設備每年盤點一次以降低盤損或商品過期耗損、資金的積壓等。

由上述各要項所述一方面降低營業管理費用，一方面提高營業毛利，此乃可倍數的提升商店之經營淨利額。經各方面的修正與調整，可使你的門市與企業的經營邁向美好且永續的未來。





伍、其他

服

務

業經成功經驗

— 微創楷模經驗分享



唐老壓



伍、其他服務業成功經驗

微創楷模經驗分享

唐老壓經絡調理館

2011年微型創業楷模 / 唐江雲

一路走來 堅持打造健康產業

輔仁大學畢業的唐江雲，多年前任職於前途無限的電子產業，因緣際會之下派駐到中國擔任主管一職，然而，盡心盡力的她卻因為過勞而倒下，也因為健康亮紅燈不得不回臺灣就醫，最終面臨老闆的不諒解而離開了這個熟悉的產業。

大學期間因為練習柔道造成脊椎側彎，偶然接觸到中醫推拿療法，也開啟了對於按摩產業的好奇心，畢業之後，她利用工作之餘學習按摩推拿課程，利用假日休



息時間到中醫診所擔任推拿助理，這原本是她的興趣，卻因為這個興趣改變了她，甚至在中國工作的期間，只要有空閒，她都會到附近按摩會館找尋專業的師傅按摩紓解疲憊，最終她也正式的投入這樣的產業鏈。

10年前唐江雲毅然決然前往河南推拿針灸學院學習正統的中醫推拿技術，初次踏出舒適圈的她看到殘破不堪的環境，承受著不一樣種族眼光的看待，她堅持下來了，但是，這樣的挑戰並沒有因此停止，回到臺灣的她到處面試，嘗試投身按摩產業的她，卻因為產業界的傳統觀念與印象屢屢受挫，正當她想放棄的時候，開啟她走入這條道路的改變者出現了，同為女性的店長告訴她：「功夫不錯喔」，因為這一句話讓她有了工作，也因為堅信不放棄的理念，她創立了唐老壓養生館。

創業秘辛 打造自我

在投入創業的一開始，因為資金的限制，她選擇在桃園開設第一家養生會館，也因為隱身在2樓，最初客源的不穩定加上社會大眾對於按摩會館的刻板印象，讓她在經營上遇到了第一個難題，她認為最初要解決的問題在於如何推廣讓大眾市場看到，該如何透過不一樣的宣傳管道創造口碑是她要改變的第一步，團購業者的興盛也成為了解決困題的出口之一，她開始接觸各種線上團購平臺，也因此成功開啟了她的客源。

儘管在最初經營上面臨到不小的挑戰，她也透過政府的幫助下成功的加入「微型鳳凰創業貸款計畫」，在得到政府貸款資金的幫助下，她開始嘗試更多創新的管道，透過市



場整合及團購平臺的合作關係，漸漸地打開了知名度，也透過勞動部諮詢輔導計畫的幫助，利用政府諮詢的管道，藉由顧問的引導逐步調整經營模式，除了針對會館開設地點搬遷到1樓，吸引更多人的注意，也利用市場地緣分析發現在這個產業中，孕婦是她應該要試著接觸的高端客源之一，因為她認為在懷孕期的孕婦因為身體負擔的增加常常造成身體不適，也因為市面上按摩業者礙於專業知識的不足，不願意高風險承擔，對於這樣的客源往往會退避三舍，因此，她認為真正的改變應該要利用技術上結合系統化的導入創造特定族群的關注。

成功的道路永無止盡 堅信「教考訓用」理念

正式投入按摩產業至今，唐江雲始終認為堅持下去永不放棄的理念是她成功站穩這片市場關鍵點之一，除此之外，堅信使用正統中式穴位推拿手法，結合自身中醫知識解說，利用引導方式帶入每一客源所需的建議與幫助，她認為，按摩並不只是強而有力的按壓，而是藉由不舒服的部位進行準確的穴位手法，帶點酸而有感才更能達到舒緩不適的效果。





在品質維護上，唐江雲透過職訓局的幫助，藉由職訓課程招募人才，自行利用自身正統中式按摩手法培訓教育專業的師傅取代外聘按摩師傅，提供完善的訓練管道，更有效的避免外聘師傅手法不一致的問題，達到手法標準化的流程管控，也成為顧客願意回流的關鍵因素之一。

創造連鎖品牌

在產業鏈不斷的變化，競爭對手不斷的創新，唐江雲也開始有了創新改變的想法，在各方面能力的平衡維護下，堅持使用專業且正統的按摩手法，同時也將透過良好的環境改善，讓顧客能夠擁有品質及服務的雙重享受，不斷開創各種年齡層的客源，為唐老壓這個品牌創造更多不一樣的商品與創新想法。

另外，她也針對同產業中創業者在創業後應善用政府提供的創業支援，不管是創業貸款亦或者是諮詢輔導機制，累積專業知識及擴展相關人脈，規劃完善的創業路徑，更要不斷接收各種資訊，關注政府政策走向及法規上的調整，應以政府規範的政策方式下去經營，有效的降低創業者在創業過程中不必要的挫折與風險，也避免整體產業的惡性循環導致不健康的產業鏈。

在未來，唐江雲依然會繼續調整唐老壓在品牌建立上每一步的營運方向，除了在未來展店規劃上繼續尋求職訓局的協助以及在全臺規劃更多培訓人員加入之外，成立屬於唐老壓品牌的教育機構，她認為這一行業的從業人員普遍來自於失業者或社會地位階層較差者，因此，希望透過建立完善的教育制度，幫助增加更多就業機會，培訓更多專業的推拿師傅，最終長期規劃下，希望能不斷擴展宏圖，為打入海外市場為目標努力著。





臺灣便利倉股份有限公司

2014 年微型創業楷模 / 陳思穎

2010 年，久居加拿大的陳思穎 (Jodi) 回到臺灣家鄉時，短短兩年內搬了七次家，每次各種繁瑣的搬家程序及個人物品處理事宜，都成了備感壓力的困擾，讓她憶起曾在北美時使用過歐美居民普遍租用的個人倉庫，因此將國外行之有年的個人迷你倉庫（自助儲物空間）服務引進地狹人稠的臺灣，提供一個專屬物品存放的全新解決方案。

堅定信心為唯一

當然開創前總是需要做些功課，目的是蒐集相關數據分析來證實市場需求。像是在網路上查詢各地區地政及人口數資料，或是和創業夥伴共同在路上做市場問卷，並用線上資源 Survey Monkey 線上問卷調查分析結果等，各式數據都證實了自助儲物空間擁有的市場潛力，且 Jodi 認為隨著臺灣消費者習慣改變，服務需求進入精緻化及個人化的方向，加上臺灣土地面積狹小，人口密度高，尤其是大型都會區更是聚集大量的人口，充滿著大量的機會，這些著實都成了創辦迷你自助儲物空間的優勢。

伍、其他服務業成功經驗（微創楷模經驗分享）



事業的開始並不如想像中的簡單與順利，每一個階段也都會遇到不同的困難，起初的一到三年，為維持公司的基本營運，目標都是放在如何找尋客戶跟資金，最困難的時候，還曾懷著身孕跑過三點半，每天煩惱著如何穩定金流；三到四年後開始穩定營運時，便利倉也開始擴展門市據點，問題就變成了如何找到合適的員工，培養有個願意一同持久打拼的工作夥伴；到了四到五年就是一個很大的關鍵時間點，問題進化成要決定公司的未來發展與定位，像是品牌的形象、商品的服務、員工的訓練、銷售的方式，甚至是公司發展所要建置的財務、人力資源、銷售流程、資訊系統等制度，都必須去圍繞在你想要的公司模樣。

一家公司的成長以及文化養成，基本上就是反映出創辦人一開始的理念及想法，所有困難其實就是來自於自己，因為你必須帶著公司往前走，朝向你理想中的方向，把公司變成你理想中的樣子，且隨著公司發展，都會出現不同的選擇或是跟不同企業夥伴合作，如何保持員工、客戶、股東及其他利益關係人（如廠商、政府）中間的平衡關係，都是需要不斷的思考解決問題與堅定信心，才能讓企業有中長期的完整規劃，繞著核心運轉並放大價值。

資源運用與突破困難

「但是關關難過關關過！」Jodi 笑著說道，現在線上線下都有許多資源可以使用，像是政府單位有推一些全國性 / 地方性的創業貸款，可以幫助度過一些資金上的困難；民間資源也可以多參加同產業協會 / 公會，畢竟裡面也都是有相同經歷的人員，如果遇到了困難或是心理狀態低潮時，都可以一起交流討論尋求幫助，甚至是並肩作戰；另外 Jodi 也有參加過空中大學的育成中心，裡面有許多專案資源分享，跟許多專業知識輔導，都是可以多加利用的來源管道。

一路走來突破困難是一種經驗值，Jodi 另外也分享自己的兩種秘笈：分為技術面秘笈以及心理面秘笈。以技術面來說就是善用 PDCA 管理循環（針對品質工作按規劃、執行、查核與行動來進行活動，以確保可靠度目標之達成，並進而促使品質持續改善），首先想想問題發生的根本，並且擬定方案做小規模的執行，測試方案一段時間後再來檢驗成果，再依據問題擬定方案並且執行，直到調整到對的方向，而平常也要預測風險及假定瓶頸，如每年年初就要做年度計劃預估今年的風險與營運狀況，發生問題時才不會措手不及。另外便利倉也很願意做不同的嘗試，像便利倉曾經舉辦創業講座，吸引一些創業者來聆聽創業技巧，除了可以切到不同的客戶族群，宣傳自家的迷你倉服務，達到一個很好的宣傳效果，同時也能兼顧企業社會責任，分享經驗回饋社會。

以心理面來說就是強化心理素質，保持積極樂觀的精神很重要，像便利倉在開會時都會做好的行銷文章分享，或是安排外部講師來授課，透過心靈導師



來傳遞正面能量，建立相信自己可以克服所有的困難與挑戰的能力，才能持續且不屈不撓的勇往直前。

持續陪伴客戶走過每個變動

原本創立便利倉的起心動念是為了滿足搬家需求，直到發現便利倉成為許多故事的寶庫。Jodi 說便利倉的客戶，大多都是個人，且幾乎都是遇上了人生很大的變動，例如有客戶結了婚等待搬入新家，在新房子裝潢期間，先把便利倉當成中繼站；或是準備迎接新生兒的年輕爸媽，為騰出一間嬰兒房，把家中物品先放在便利倉；或是即將赴海外的留學生，在套房退租後也把個人家當暫存在便利倉。特殊的也有過客戶母親過世了，就把母親生前留下的物品相片等也放進了便利倉，因地點鄰近捷運站，方便可以經常來與母親說說話，減少相思之痛；還有許多收藏家，像是曾經就有客戶把所有收集到的樂高全部擺進了便利倉！

便利倉從一間展成目前的七間營業據點，服務的客戶超過兩千多位，公司擁有穩定的成長，迷你倉服務現在也有配合物流產業來做一條龍的客製化服務，未來更會不斷的接受新挑戰，也許往外縣市邁進、也許結合不同的夥伴理念，更上層樓的推出便利倉 2.0，創造出更多精彩的故事與回憶。





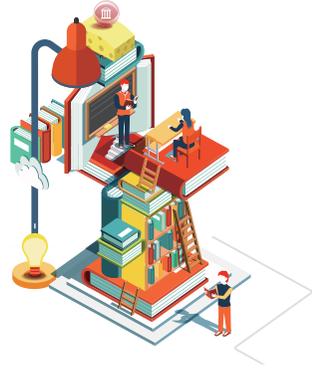
陸、其他

服務

業經營小叮嚀

專家顧問提醒





陸、其他服務業經營小叮嚀

專家顧問提醒

創新才能為你帶來差異化的定位

一、服務創新勢在必行

既然今天選擇了創業，就一定要能夠創新，因為各行各業皆面臨競爭激烈、同質性高的威脅，所謂“其他服務業”更是如此，就拿其中競爭最為激烈的美容美髮業來說，根據主計處公布的 2016 年工業及服務業企業單位經營概況顯示，全臺灣仍有近 38,800 家美容美髮業者，即使用全臺灣 2,300 萬人下去平均分配（然而這不可能），每家業者也只能分配到 592 個客人，能夠養的活一家美容美髮店嗎？所以在激烈的競爭市場中，你今天決定要進來跟別人競爭（希望客人來你的店裡，而不是去別人的），你希望自己能擁有 5,920 個客人而不是 592 個，那麼創新，就是你在美容美髮創業生存的唯一出口。

二、為探究滿足未知需求的可能而充滿好奇

創新的初衷其實是為了解決問題，或滿足尚未被滿足的需求，可能是客人的問題，也可能是公司的問題，能夠發現同業沒有發現的問題，並且解決，就會是有價值的創新，而價值能提升價格。

就拿時下最流行的快剪為例，會光顧快剪的原因不外乎真的很方便、又經濟實惠，但是消費者可能偶爾還是希望換個髮型（看到這裡你心裡一定會想：那應該去非快剪的理髮廳啊，快剪就是講求快速與便利、不讓客

人有太多選擇，所以能提供經濟實惠理髮迅速的商業模式），快剪設計師還是會稍微詢問“要怎麼剪”？其實大多數時候只是問問，剪出來並無太大差異，如果設計師聽了客人的話，服務的時間就會比別人長，不符合這個商業模式的獲利關鍵，但如果有人能稍稍改善那台吃鈔票吐票券的自助機，其實就能滿足消費者的幻想，遙遙領先競爭對手。

“多一個按鈕讓他在買票的時候從螢幕上選擇想要的髮型印在票券上給設計師，應該不怎麼費事”

“但是老兄，這種機器得找人設計吧？那得花多少錢？我怎麼可能做到？”

“是，你說的或許沒錯，接著要分享創新的另一個觀念”

三、問題永不放任創意先不否定

雖然不一定能馬上能找到錢、找到人設計這種機器，但是強烈建議，應該把問題跟創意都先寫下來，不能因為問題無法在第一時間解決而直接忽略、更不可因為創意第一時間無法實現而直接否定，正視問題接納創意才能產生創新的空間與機會，接著提第二個相對有可行性的想法（因為不用錢也不用科技），如果有一間快剪店每次去都會幫客人剪不同的造型，雖然客人不能選，但客人也不會失望，設計師會依照客人的臉型快速設計髮型，這樣一來似乎也能滿足消費者的幻想，而且很多客人都會愛上這家店，但是反對的聲音依然會出現，諸如“風險太高了”、“設計師跟客人審美觀不同”、“就算好看客人也可能不喜歡”等。要知道“選擇創業卻不創新才是最大的風險”

四、創新為你帶來差異化的定位

當同業只能在高價造型與低價迅速之間做選擇，造型迅速何嘗不能是美容美髮創業的其中一個定位選項呢？服務不同於有形商品，其優勢在於

客人的體驗，有形的商品能傳遞的感性價值其實相對有限，無形的服務反而具有傳遞感性價值的絕對優勢，優勢則能帶來絕對的差異。髮型在理性面是儀表、感性面是心情，剪好不僅帶給客人好的形象、更能帶給客人自信與美麗，其他的服務業也是如此，市場需求其實不會飽和、只會重組，因為總有人在挑戰跟破壞既有的遊戲規則，殯葬業的客人總是悲傷、電腦維修的客人總是懊惱、算命依然被部分人視為迷信、紋身仍被視為叛逆、按摩也依舊神秘，如果你正準備或已經身處上述行業的創業之路，除了客人既有的表面需求，只要能善待他們更深層的痛苦與盼望，那些長期被視為理所當然或不認為能夠解決或滿足的事，往往就是創業創新差異化的契機。

善用合作，逆轉資源缺口，開拓多元商機

微型創業者常自嘲為「總“兼”」校長兼撞鐘，其實這是一件嚴肅的事情，因為創業者應當要將時間專注在核心業務的開發與商品或服務的創新及優化，但又實在苦無預算聘請人力或拓展通路，而陷入一個惡性循環：「如果我有足夠高的營業額我就能」…，你的確沒辦法立即多請一個人或擁有更龐大的銷售網絡，但你不能不解決缺人手及資源的問題，因此善用合作，是您能輕鬆逆轉資源缺口的絕佳策略。

一、合作就是一你好我好大家好

首先，從合作這個概念開始說起，狹義的來說，合作幾乎可說是非典型的 B2B 交易；即需求方付費購買或享有供應方提供的商品或服務來滿足企業經營需求，如果你今天沒有多餘的錢可採購別家公司的專業服務或商品，合作就是你最好的選項，但須知，合作就是你好我好大家好，不是只有自己好而已，也就是說，如果你今天不打算使用金錢獲得商品或服務，就必須能拿出同等價值的資源和對方交換，或共同謀取更大利潤，這是談合作的基本原則。

二、深度挖掘自身優勢，敢於談合作

在建立正確的合作觀念是你好我好大家好之後，接著微型創業者普遍會遇到一個問題，就是「我能拿什麼跟對方交換呢？」，其實，如果以一間企業資源的角度思考，微型創業可能真的沒有什麼可以交換的資源，但如果從「人」也就是你的角度思考，你就有非常多寶貴的資源可以和對方談合作！舉例來說，你可能有許多的人脈，相對於其他業者而言是業務開發的關鍵，你能不能用這項資源與他交換你所需要卻沒錢採購的東西？你有日夜接觸客人的管道，那你能不能代為推廣商品來交換資源？甚至，許多微型創業者具備十八般武藝，你可能會做設計、會架簡單的網站、申請過專利標章、走過公司登記的流程，這些原本都是可收費的專業服務，如果你會，你能不能拿來跟不會的業者交換你不會的需求？這些都是你能盤點出來做為合作談判的籌碼，最後，你一定要敢開口。

三、清楚合作方案，明確快速的談

盤點出自己的優勢資源之後，談合作的業者也常碰到的問題就是，我要怎麼談？微型創業者其實非常喜歡談合作，在克服資源自信與建立合作觀念之後，常常出現一個現象是坐下來換名片然後展開這樣的對話：

「您好！我覺得我們可能可以合作！」

「嗯？聽起來不錯，您想怎麼合作呢？」

「這就是我們現在可以討論的！」

不是不可以，但其實非常的可惜，即使是一場免費交流與媒合活動，你都應該預先準備好你想合作的方案是什麼？最好有簡報與參考資料在手邊，到了現場就能清楚地和可能的合作對象說明，在交流場合能做到這樣的業者不多，作足充分的準備能使你脫穎而出，更容易達成合作協議，否則，通常只能在交流場合換換名片，回去之後卻沒有下文，或需要多次的

溝通才能達成一個小小的合作；此外，合作的方式應該是要聚焦，比方說你的目標是透過合作拓展通路，你不應該只和一家談，也不應該把交流時間花在其他會令你分心的合作提案，而是專注在達成你期望合作的通路數協議，藉此實現你低成本拓展通路的終極目標。

四、其他服務業異業合作通用情勢分析

最後，我們一起從其他服務業的角度來看合作做這件事，服務類型的業者擁有較多深度和客人接觸與溝通的時刻，而且容易走到客人的生活情境之中，從中會發現更多的需求商機，舉凡居家清潔、保母、管理員、洗衣、電腦維修等是不是都符合這個原則？你們為了提供服務而合理的進入到客人生活的空間，如果你提供居家清潔，你很容易發現客人家裡可能還缺的生活用品，如果你是保母，孩子的食衣住行育樂都與你產生關聯，電腦維修你會清楚知道客人使用電腦的情況，你可以推薦他合適的軟體，但是你缺的可能正好是這些商品，美容美髮業銷售護髮、造型等商品並不稀奇，居家清潔也很容易順勢推銷居家清潔用品，只是如果你堅持要銷售「自家的商品」，就開始承擔庫存壓力，甚至要有商品研發能力，何不和擁有能滿足你客人有形商品需求的業者通力合作呢？你可以不需要承擔庫存與研發壓力，卻可以銷售有形商品賺取更多的利潤，而且多元的品項也能使品類忠誠度對你不造成任何影響，你只需要順勢推薦，就能輕鬆整合你與有形商品店家的目標客層需求，將商機變現，因為，你就是最貼近客人生活情境的媒介。

適性導入數位工具，讓經營事半功倍

一、網站是絕對必要的，但一開始簡單即可

首先，建議在數位化時代新事業一定要有一個網站，但是設計簡單的網站即可，網站就是你在虛擬的網路世界的店面，客人會需要在網路上搜尋的時候能找到你，藉此了解你更多，最為推薦的是由 Google 提供的 Google Site 免費架站工具，操作直覺、簡單，作為一個讓客人能找到你

的網站已經非常足夠，服務類型的商品方案較沒有實體商品的電子商務零售複雜，因此，使用免費、簡單的架站工具給自己一個網路店面是絕對必要的，但花太多時間評估、選擇、跟了解方案則是沒有必要的。

二、簡易官網加上第三方支付工具，交易事半功倍

第三方支付工具不僅能讓你輕鬆提供客人多元支付，諸如超商取貨付款、ATM 轉帳、信用卡線上刷卡等功能，更重要的是金流風險轉嫁（由第三方支付廠商替你承擔）以及給客人安全感，越來越多服務型態的業者搭配官方網站採取線上預約制，而預約你會希望先收到錢，否則在瞬息萬變的客人決策過程中變化極高，到了現場改變心意或其他不可預測的因素造成你原本以為到手的訂單莫名其妙的取消，因此預約卻不先收款（或無法透過線上先收款），是對雙方都沒有保障的。

其次，使用第三方支付工具，就應該有使用者付費的觀念，不要過於計較單筆交易手續費，工具是為了提高你的交易效率與客人的消費體驗，因而使你的生意變得更好，如果用了工具卻斤斤計較，則本末倒置，花更多時間跟精力在錙銖必較，把這些時間拿來積極開發客人，善用工具把客人服務好、讓交易量可以提升，才是導入數位工具的初衷，切忌切記。

三、行動支付開拓多元客群

與第三方支付工具又略有不同的是行動支付，迄今絕大多數的店家與服務業者仍以客人大多不使用行動支付為由告訴自己不需要導入行動支付，如果客人都要用我自然就會提供這個服務，但須知，光是支付這項行為就能將客人明確劃分為年輕世代與較中高齡的族群，如果願意導入行動支付工具，自然就能拉近與年輕客群的距離，熟齡、銀髮族使用行動支付的趨勢也在日益增加，創業要創新，要基於客人需求領先你的同業，不知不覺就能拉開差距。

四、不一定要經營粉絲團，視客人屬性評估

粉絲團是一個非必要投入的項目，首先要清楚知道，事實上不是所有產業甚至行業都適合經營粉絲團，粉絲團的核心是客人而不是企業，講求的是互動與討論而非單向的訊息傳遞與銷售，所以只需要從自己選擇的行業所服務的客人下去換位思考，即可大致評估要不要經營一個粉絲團。

舉例而言，如果是殯葬業者，要經營粉絲團可能會相對困難，如果是一個美容美髮業，要經營社群則相對容易。再則，粉絲團經營需要長時間的經營，如果沒有妥善的規劃與高度的投入，粉絲團是沒辦法經營起來的，也沒辦法帶來營收的效益，甚至會帶給自己挫折感，可這其實本就不是一件容易的事情，創業者通常希望透過粉絲團免費推廣商品或服務，但其實在透過粉絲團推廣業務之前，你得先推廣這個粉絲團，有高質量的粉絲，才有人聽你說話、與你互動，進而採用甚至推薦你的服務。

五、酷炫的體驗科技不要冒然投入，但更不要事不關己

什麼是酷炫的體驗科技？諸如 AR/VR、人臉辨識等，要積極的去掌握跟了解這些科技在服務業的應用實例，並且反覆思考自身應用的可能性有哪些，新穎的科技被普及化往往是在一瞬間的事，千萬不要因為長期疏忽而導致反應不及，要避免落後的方法就是經常參加數位工具應用的相關展覽，參展難免被業務推銷，只要清楚自己的目標，抱持學習的心態積極觀展，就能讓自己掌握數位趨勢，時刻思考可能的應用，就能在時機到來時領先轉型。

根據自己行業所服務的客人適當的導入基礎的數位工具，必能使你大幅領先同業，尤其服務業的市場範圍普遍仍有強烈的地域性限制條件存在，簡單的幫自己架一個網站，選擇一個喜歡的第三方支付工具，即使沒有粉絲團，用自己的 LINE 帳號群組就能經營區域客人，對於數位工具先掌握住『必要但簡單』的原則，就能讓你在創業過程中，遙遙領先一大票的同業。

破除常見的服務業行銷三大迷思

一、網路行銷迷思多，傳統行銷立大功

首先想想網路行銷真的比較便宜嗎？其實不然，與其說比較便宜，更應該說網路行銷的投入預算比較好控制，以 Facebook 廣告來說，最低一天 20 元就能投放廣告，而且可以隨時喊停，但是網路廣告基本上都是競價機制的浮動預算，簡單來說，20 元的廣告費成效高低依然是充滿不確定性的，其二，基於別家都在做（或著說大家都在做）的考量想做網路行銷，透過什麼樣的方式做行銷，應該回到你的客人的角度思考，而不僅是參考同業。尤其以其他服務業來說，服務範圍較有形的商品更講求地域性，傳統的 DM 與簡訊溝通其實都是好的行銷工具，關鍵是 DM 和簡訊裡面設計了什麼內容？是否足以吸引客人使用你的服務？而不是透過什麼型式看到你的傳播內容。時代跟無遠弗屆的迷思也迎刃而解，網路的確無遠弗屆，但回到地域性思考，只要能覆蓋一個市的範圍，對於微型創業初期來說已經足夠。

網路的確帶來了行銷手法的突破與溝通模式的劇變，但卻不會造成所謂傳統行銷工具的全面隱退，不再用網路跟非網路的二分法區隔，即可發現行銷的更多可能。

二、可不可以不要做廣告

行銷是一連串緊密的溝通過程，廣告僅是其中一個環節，普遍業者對於效果的定義其實就是有沒有訂單，沒有訂單就等於沒有效果，這個謬誤對也不對，沒有訂單是因為從廣告到訂單中間的過程被忽略，而不全然是廣告沒有效果，今天即使我們不發傳單、不在 Facebook 下廣告、不寄 Email 也不傳簡訊，只是站在路口喊出我們的服務，也是在做廣告。所以，結論就是不可能不做廣告，免費的廣告還是廣告，不廣告等於不推廣，不推廣客人是不會上門的。

行銷最重要的任務是要取得客人，而不僅是賣出一次商品或服務，因此，與其一次推廣就期望客人決定購買你最終的服務，不如先設法讓他願意到您的店裡或主動來跟您諮詢，因為服務類型的商品通常需要“溝通”，不像有形的消費性商品（也僅限單價不高的品類）不需要太繁瑣的溝通（也只是相對而言，現今由於競爭激烈即使是低價消費品往往也需要費勁溝通），消費者在看到廣告後（不論是看到網路廣告還是實體店面的文宣）就會立即決定要不要購買，既然如此，服務業的廣告應該更明確把目標放在『找到正確的客人來溝通』，成交的關鍵，恐怕還是在人。

三、回歸市場策略，不把行銷問題侷限在推廣

綜觀服務業者來行銷諮詢的總結，最明顯的是把行銷問題侷限在推廣，也就是急於探究廣告怎麼下，也容易受到廣告業者或相關培訓課程的鼓吹，卻鮮少探究問題的核心可能是出在市場策略不明確，委外行銷也鮮少會跟業者討論這個議題，因此業者自己務必要清楚這層因素，簡而言之，向不對的人說不對的話往往才是廣告無效的原因。其次，行銷的面向還包含了商品（或服務）、訂價與通路等，服務行銷又更進一步多出了環境、人員與流程，簡單來說就是不要太有把握自己的商品（服務）與通路布局完全沒問題，須知，微型創業相較於中大型企業的其中一項優勢，就是決策的迅速與彈性，再較於有形商品更是如此，什麼意思呢？意思就是說，一邊推廣要一邊保留動態調整商品（服務）的彈性，行銷溝通的挫敗往往也意味著你能對原先預定的客層與需求有更深一層的理解，不把行銷問題侷限在推廣，適時搭配其他面向對應客人需求思考，就能有效改善推廣成效。

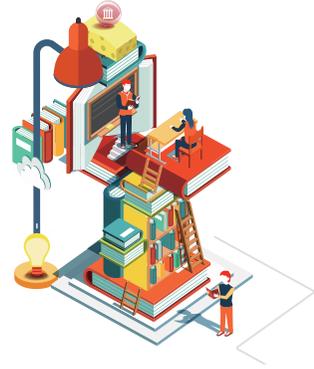


柒、 相關

法令

解析





柒、相關法令解析

匯信英倫法律事務所律師 / 陳潼彬

案例主題

甲足體養生按摩會館（以下稱甲會館）有按摩師 30 餘名，為方便管理起見，甲會館公布「按摩師工作公約」，其中約定：1. 按摩師上班時間為早上 10 點到晚上 11 點 30 分，若按摩師未到則顧客來時跳過該牌號按摩師而由下一號服務；2. 按摩師的服務費用，由甲會館代收，扣除服務費 100 元後五五分帳，但每月節數若超過 150 節，則按摩師 60%，甲會館 40%；3. 甲會所每月公布按摩師輪班與休假表；4. 按摩師應穿甲會館規定的工作服。乙按摩師認為甲會館的工時、工資以及休假不符合勞基法規定，故向地方的勞動局檢舉甲會館違反勞基法。

說明分析

- 一、關於勞雇雙方有無僱傭關係，勞動部是以人格從屬性、經濟從屬性、組織從屬性及其他法令之規定為判斷標準，標準如下：
 - （一）人格從屬性係指雇主對於勞工提供勞務存有指揮監督，包括由雇主決定勞工從事何種工作、完成工作之手段、工作時間之指定及工作地點之安排，而勞工則對雇主負有忠誠義務、保密義務及遵守雇主指示的義務。

- (二) 經濟從屬性：係指勞工依賴雇主之工資給付維生，勞務提供過程中，雇主提供生產工具及原料，並且依勞務提供過程而非成果給付報酬，而企業經營風險則完全由雇主負擔。
- (三) 組織從屬性：係指勞工非僅受制於雇主的指揮命令，更屬於雇主之經營及生產團隊的一員，必須遵守團隊、組織的內部規則或程序性規定。
- (四) 其他法令之規定：如勞工保險適用之對象、薪資所得扣繳之對象、事業單位工作規則適用之對象等。

二、以本案例而言，甲會館是否與乙按摩師構成僱傭關係，說明如下：

- (一) 人格上從屬性而言：實務上以個人名義成立工作室從事按摩工作之按摩師並非少見，按摩師之工作並非必須以會館集體之方式經營即無法為之。甲會館之方式提供按摩服務因有多位按摩師提供按摩服務，與個人工作室僅有一位按摩師可自由決定工作方式不同，因此甲會館為維持客人按摩服務之品質、按摩環境空間之衛生及清潔、按摩師提供按摩服務機會之均等，自需訂定各種規則，以維持團體之紀律，是縱使甲會館有按摩師工作公約等相關規定，在目前司法實務上並非當然可據以認定會館與按摩師之間即有僱傭關係存在。
- (二) 經濟上從屬性而言：乙按摩師每月所得既係依其提出按摩服務之個案數「結果」，與甲會館拆帳計算，是乙按摩師收入多寡取決於其提供客人按摩數量之多少，若按摩服務多，則收入多，若按摩服務少，則收入少，是經營之風險並非完全由甲會館負擔，則乙按摩師並非純粹為甲會館而提供勞務，難以認定有經濟上之從屬性。
- (三) 組織上從屬性而言：乙按摩師選擇在甲會館提供按摩服務，而甲會館所公布的「按摩師工作公約」是維護營業場所秩序所為必要、合理之管理措施，不能認定係對乙按摩師等進行指揮、監督，或乙按摩師須受制於甲會館之指揮命令已如前述，且甲會館內之按摩師對於顧客所提供的按摩服務係一對一之服務，各按摩師之間並無分工

合作情形，也難以認為甲會館與乙按摩師之間具有組織從屬性。

三、綜上所述，甲會館與乙按摩師間並無僱傭關係，故甲會館與乙按摩師間並不適用勞基法，然而並非所有案例均為如此，例如契約中若約定按摩師有固定上班時間，若於上班時間未到則有懲處，又或會館係給予底薪，而降低抽成比例等，均有可能變動上述三項從屬性之判斷，而導致按摩師與會館間成立僱傭關係，不可不慎。

Tips

是否成立僱傭關係，要看契約中是否有約定按摩師有固定上班時間，或上班時間未到則有懲處，另會館給予底薪，而降低抽成比例等，均有可能變動上述三項從屬性之判斷，而導致按摩師與會館間成立僱傭關係，不可不慎。

案例主題

甲在某髮型設計大師名下學習美容美髮有成，遂利用多年積蓄購買一間小店面開設專業美容坊，但由於初期資金大多已經用在店面購置以及裝潢上，因此在初期經營上僅得對於成本進行管控。甲心想當初自己也是從技術生開始，每月只有領份微薄的津貼，招收技術生不但能分擔甲的工作負擔，也可以節省人事成本，乙看到廣告前來應徵技術生，甲乙間訂立了「訓練契約」，其中約定：(1) 應進行訓練的項目與時間 (2) 食宿均免費提供 (3) 每月生活津貼 2 萬元 (4) 訓練期間 2 年，但甲得每月評估乙學習狀況，若未達標準得提前終止訓練契約，期滿通過發給結業證書 (5) 除固定排休外，國定例假日均無休假。乙簽訂上述訓練契約後，即進入甲的美容坊擔任美容助理，半年後乙與甲多次發生爭吵，甲認為乙不受教且表現不佳，因此終止與乙的訓練契約，而乙則對於美容坊起訴，要求：(1) 美容坊應補足每月薪資不足基本薪資的工資、加班費、預告期間工資 (2) 資遣費 (3) 依法提撥勞工退休金等。

說明分析

一、技術生只有勞動主管機關所規定之特殊行業始能招收：

依勞動基準法第 64 條第 2 項規定：「稱技術生者，指依中央主管機關規定之技術生訓練職類中以學習技能為目的，依本章之規定而接受雇主訓練之人。」而行政院勞工委員會 98 年 1 月 5 日勞職訓字第 0970500983B 號函公布 120 種技術生訓練職類，其中第 55 項為美容、第 56 項為女子美髮以及第 57 項為男子美髮，故美容美髮業得就美容與美髮項目，依照法定程序招收技術生。

二、招收技術生須擬定訓練計畫、訂立書面契約並向勞動主管機關備案：

技術生係為企業培養基層技術人力而設，著重在基層技術人力的訓練，故並非勞動基準法第 2 條第 1 款所稱之勞工，因此勞動基準法中大部分對於勞工的保障，例如工資，由於技術生所領取係為生活津貼，因此勞動基準法第三章以下關於工資規定，對於技術生並不適用。

然而，判斷是否為技術生或一般勞工，不應該以契約名稱，或是契約內所用之語句為斷，按照勞動基準法第 65 條第 1 項規定：「雇主招收技術生時，須與技術生簽訂書面訓練契約一式三份，訂明訓練項目、訓練期限、膳宿負擔、生活津貼、相關教學、勞工保險、結業證明、契約生效與解除之條件及其他有關雙方權利、義務事項，由當事人分執，並送主管機關備案。」另依職業訓練法第 12 條規定：「事業機構辦理技術生訓練，應先擬訂訓練計畫，並依有關法令規定，與技術生簽訂書面訓練契約。」按照上開規定，如企業要招收技術生，必須要先擬定書面訓練計畫，並且與技術生簽訂書面訓練契約後，送交主管機關備案後，始得開始訓練，上述程序缺一不可，依照臺北地方法院 104 年度店勞簡字第 1 號判決見解，若雇主未將書面訓練契約送交主管機關備案，則法院將傾向解釋為屬於勞動基準法所保障的一般勞工，例如本題案例中，甲的美容坊僅單純與乙簽訂書面訓練契約，但並未將書面訓練契約送交主管機關備案，故本案例中由於乙擔任美容坊的助理，受甲的指揮監督並具有組織上與經濟上從屬性，故乙應屬於勞動基準法第 2 條第 1 款所稱之勞工，受有勞動基準法的保障。

Tips

依照勞動基準法第 69 條規定，招收技術生仍應遵守勞動基準法關於工時、災害補償以及勞工退休金等相關規定，也就是說，即使是技術生，亦應投保勞工保險，並且享有與一般勞工相同的休假規範。

案例主題

投幣式洗衣店是近幾年來非常熱門的投資事業，小王看見市場上有名的「A 自助式洗衣店」，萌生加盟的念頭，遂欲與「A 自助式洗衣店」訂立加盟契約，使用該洗衣店名稱於人口稠密之住宅區內開立加盟店，雖然小王已做過市場調查，現今該區域無人使用「A 自助式洗衣店」之名義開店，但又擔心一級戰區市場競爭激烈，過不久可能又有人看見利益而前來展店，小王該如何確保自己的權利呢？

說明分析

- 一、為維護連鎖加盟交易秩序，確保加盟事業自由與公平競爭，有效處理，加盟業主經營加盟業務行為涉及違反公平交易法規定案件，公平交易委員會特別制定了「公平交易委員會對於加盟業主經營行為案件之處理原則」（下稱加盟處理原則）作為規範標準，此為加盟業主及加盟店簽立加盟契約前不可忽略之規範。
- 二、依「加盟處理原則」第 3 條第 1 項第 5 款規定：「加盟業主於招募加盟過程中，未於締結加盟經營關係或預備加盟經營關係之十日前、個案認定合理期間或雙方約定期間，提供下列加盟重要資訊予交易相對人審閱，構成顯失公平行為，但有正當理由而未提供資訊者，不在此限：……（五）加盟店所在營業區域設置同一加盟體系之經營方案或預定計畫。」由於加盟業主與交易相對人間存有高度訊息不對稱性，加盟店於簽約前，對於加盟業主智慧財產權取得之真實狀況、門市間營業區域劃分及市場規模變動情形、過去經營績效等重要訊息並不全然清楚，加盟業主相較於交易相對人處於資訊上之優勢地位。因此，

加盟業主有義務提供加盟店所在營業區域設置同一加盟體系之經營方案或預定計畫，以供交易相對人評估是否加盟，以及加盟店開立之效益。

- 三、因此，在本案情形中，小王得要求「A 自助式洗衣店」提出於該住宅區域之經營方案與預定計畫，評估該市場之狀況，以及未來是否會有相同競爭者出現，以利小王決定是否加盟「A 自助式洗衣店」。
- 四、倘若「A 自助式洗衣店」未明確告知經營方案或預定計畫，於小王簽立加盟契約後，又在同一區域使他人開設加盟店，因「A 自助式洗衣店」不以書面向交易相對人完整揭露上開資訊，將妨礙有意加盟者作成正確之交易判斷，對交易相對人或不特定潛在之有意加盟者顯失公平，影響加盟者權利甚鉅，客觀上即已構成公平交易法第 25 條之顯失公平行為，「A 自助式洗衣店」將因違反公平交易法第 25 條規定，遭公平交易委員會依同法第 42 條規定處罰新臺幣 5 萬元以上 2,500 萬元以下罰鍰。
- 五、同時，又因上開資訊皆係小王所關切並賴以評估是否締結加盟或選擇加盟業主之重要資訊，「A 自助式洗衣店」身為加盟業主，「加盟處理原則」之規定，「A 自助式洗衣店」就上開事項本負有書面揭露之義務，竟隱匿不告知，顯係以積極欺瞞或消極隱匿重要交易資訊引人錯誤之方式或其他顯失公平之手段，從事不公平交易行為，使消費者之權益遭受損害，而足以影響交易秩序者，自可認為係該當於民法第 184 條第 2 項所規定之行為，構成以違反保護他人權益為目的之法律，故小王得對「A 自助式洗衣店」依民法第 184 條第 2 項規定請求侵權行為損害賠償。

Tips

加盟連鎖店時，記得要請加盟業主提供加盟店所在營業區之經營方案或預定計畫，以評估市場狀況，避免同區競爭，以保障自己的權利喔。

案例主題

甲乙丙三人都是在家工作的個人工作室 SOHO 族。甲平時承接的案子包括架設網站、攝影、影片拍攝剪輯等，乙為文創商品的設計者，丙則是室內設計師。甲乙丙三人一開始接案都只有口頭或訊息往來，但陸續遇到一些承接案件上的問題，包括：（一）客戶對於工作的內容與進度有認知落差（二）客戶經常沒有即時提供工作所需的材料或指示，導致工作有遲延（三）客戶經常給予指示後又要求修改，不知道如何與客戶溝通（四）客戶在驗收流程有意見，因此尾款常常拿不到等等。甲乙丙希望能夠與客戶間簽定契約，避免每次結案收款時都會發生爭議，但又擔心寫得太嚴肅會讓客戶感覺不舒服，因此希望了解，契約上至少要放上哪些項目，能夠以最少的文字達到最大的效益。

說明分析

一、文件名稱一定要叫做「契約、協議」這種正式的名稱嗎？

甲乙丙都是個人工作者，因此在交易上會希望文件盡量簡化，也不要用「契約、協議」這種比較嚴肅的文字，讓客戶感覺比較親切。其實法律上的契約不一定是取名為「契約、協議」才會被認定為契約，而是要看內文有沒有符合契約的要件。

舉例而言，甲乙丙三方都是接案工作者，工作的重點都是在於幫客戶完成工作（完成架設網站、攝影、影片、商品設計或是室內設計的工作），因此在法律上一般定性為「承攬」的法律關係。民法第 490 條第 1 項規定：「稱承攬者，謂當事人約定，一方為他方完成一定之工作，他方俟工作完成，給付報酬之契約。」也就是說，甲乙丙與客戶間約定工作的文件，只要有載明清楚接案方「要完成哪些工作」以及客戶「要給付多少報酬」，就可以成為法律上定義的契約，法律沒有限制一定要用什麼樣的名稱或形式。因此文件名稱叫做「契

約、協議」或「報價單、訂單」，均無不可，只要雙方有簽署同意就可以生效。如果甲乙丙不希望使用「契約、協議」這樣的名詞，可以使用「報價單、訂單」這樣的標題。

二、哪些內容要使用書面同意比較能減少糾紛？

如同案例中所說的，通常接案工作者最常遇到的困擾，是在於客戶與接案者間對於工作內容與進度沒有具體的共識。也許雙方曾經口頭討論，但因為沒有落實文字，當後來溝通中產生落差的時候，接案的一方常常只能摸摸鼻子接受客戶的要求。因此，將工作的項目與時程界定清楚，是契約文件中最重要部份。例如：接案方應於簽約後幾日內提交初稿給客戶？初稿的內容應該包括哪些項目？客戶確認後幾日內要提供給客戶完稿？工作內容是否包括完成後的諮詢或維護？建議可以用表格或進度表的方式條列清楚。如果內容過多，也可以用附件的方式呈現。

工作時程的界定不只包括接案方的時程，有時也可依照需求納入客戶應該繳交材料或確認內容的時程。例如約定「客戶應於初稿提出後幾日內確認內容」、「客戶應於幾日內提供工作所需的資料或材料」等等。如此一來，如果最後工作真的有遲延的情形，也可用此證明並非接案方的因素所導致。

將工作的項目或規格具體條列的好處是，可以在文件中寫明「如果客戶確認規格或內容後，又要求超出原確認範圍的修改，則此部份須經雙方另行同意才可生效」之類的文字。如果客戶確認原範圍後又要求修改，就有理由可以要求客戶另行增加費用，而非毫無限制的修改。此外，將工作的項目與規格明定清楚，也比較容易特定驗收的範圍。

Tips

SOHO 族接案時可盡量用表格方式列出工作的項目與範圍，並用進度表約明客戶繳交材料、確認內容的時間，以及自己交付工作的時間，減少雙方執行時的落差。

案例主題

甲是一名 YouTuber，平常為了保持曝光、維持與粉絲間的互動，經常要更新影片上傳至網路，而剪輯影片的過程中，需要用到大量的圖片。甲偶然從新聞中得知，原來直接把網路上公開的圖片下載使用，不但可能違法要賠錢，可能還會有刑事責任，因此向朋友請教要如何取得可以放心使用的圖片。友人乙向甲說，只要去找「創用 CC」授權的圖片再註明出處就可以隨意使用，不用擔心被告侵權。到底「創用 CC」是什麼呢？真的可以任意使用這類型的圖片，不會有法律責任嗎？

說明分析

關於「創用 CC」到底是什麼，可以從主管機關經濟部智慧財產局的以下見解窺知大概：

- 一、經濟部智慧財產局民國 106 年 4 月 7 日電子郵件第 1060324 號說明：「按「創用 CC」授權條款係著作財產權人就其享有之著作財產權，免費授權利用人依授權之內容利用其著作（創用 CC 之相關資訊，可參閱中央研究院資訊科學研究所建置之「創用 CC」網站，網址：<http://creativecommons.org.tw/>），建議您先確認所欲利用之「創用 CC」圖片的授權範圍，如利用之情形屬於各該圖片所標示的授權條款可以利用的授權範圍，則不會有侵權問題，反之，若超出授權範圍或未獲授權，仍應徵得著作財產權人之同意或授權，始得為之。」
- 二、經濟部智慧財產局民國 102 年 9 月 30 日電子郵件第 1020930b 號說明：「按『創用 CC』授權條款係著作財產權人就享有之著作財產權，免費授權利用人依授權之內容利用其著作，惟如您的利用行為非屬『創用 CC』授權範圍者（例如公開演出），自當另行洽詢授權，始得為之。」

建議先釐清所欲利用『創用 CC』音樂之授權範圍為宜。另我國『創用 CC』之相關資訊，可參閱中央研究院資訊科學研究所建置之『創用 CC』網站。」

由上述主管機關見解可知：「創用 CC」是一種授權條款，授權使用者可以「免費」使用授權的內容，然而授權的範圍卻不可一概而論。因此使用者需要看清楚每一張創用 CC 授權的圖片的授權範圍，如果是授權範圍以外（例如公開演出）的使用方式，就需要另外向權利人取得授權，否則仍然會有侵權的問題。

以網路上常見的「CC BY 2.0」（姓名標示 2.0 通用版）的圖片為例，此授權條款的授權範圍可能有以下限制（授權條款摘要參照：https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/deed.zh_TW）：

- 一、需要依照權利人指定的方式進行標示，標示內容包括權利人、著作權聲明、作品名稱以及創用 CC 條款連結等。
- 二、如果使用者有對圖片進行改作，必須另外標示此為改作等文字。
- 三、使用者不得以任何方式限制其他人依照 CC BY 2.0 的條款內容使用圖片。

亦即，使用者在使用 CC BY 2.0 的圖片時，如果沒有遵照上述的全部規定，即使有註明出處，權利人仍然有可能追究侵權的責任。

綜合上述，如果有需要使用他人的圖片，創用 CC 授權圖片固然是一種實用的來源，但仍要看清楚授權條款的內容以及版本，例如除了 CC BY 2.0 外，也有 CC BY 3.0、CC BY 4.0 的版本，每種版本授權的方式與範圍可能都不一樣。使用者必須了解授權條款內容後，依照授權條款的指示進行操作，才不會有誤觸法網的問題。

Tips

創用 CC 授權圖片並非可以任意使用，使用時需要留意各圖片的授權條款版本，依照條款規定使用，才能避免觸法。

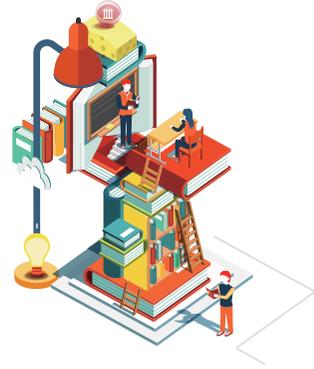


捌

創 業

相關資源





捌、創業相關資源

微型創業鳳凰貸款 Q&A

Q1：勞動部勞動力發展署推動「微型創業鳳凰貸款」之目的為何？

勞動部勞動力發展署為了協助有心創業的女性、中高齡及離島居民創業，提供創業陪伴及融資信用保證，減少創業障礙及舒緩資金壓力，協助民眾順利開展自己的事業，並創造就業機會。

Q2：微型創業鳳凰貸款實施對象為何？

- (一) 申請人：年滿 20 至 65 歲女性、年滿 45 至 65 歲國民或 20 至 65 歲設籍離島之居民，3 年內曾參與政府創業研習課程 18 小時取得證明，員工人數未滿 5 人（不包括負責人），經審核具有創業潛力者。
- (二) 事業體：
 1. 所經營事業符合商業登記法第 5 條規定得免辦理登記之小規模商業，並辦有稅籍登記未超過 5 年。
 2. 所經營事業依法設立公司登記或商業登記未超過 5 年。
 3. 所經營托嬰中心、幼兒園、兒童課後照顧服務中心或短期補習班，依法立案登記未超過 5 年。

Q3：「微型創業鳳凰貸款」係以個人或事業組織名義提出申貸？

- (一) 以事業登記負責人名義申貸。
- (二) 申請人應有實際經營該事業之事實，且未同時經營其他事業。

Q4：哪些行業免辦理商業登記？

下列各款小規模商業，得免依商業登記法申請登記：

- (一) 攤販。
- (二) 家庭農、林、漁、牧業者。
- (三) 家庭手工業者。
- (四) 民宿經營者。
- (五) 每月銷售額未達營業稅起徵點者。

Q5：微型創業鳳凰貸款有何特色？

- (一) 低利率。
- (二) 免擔保品。
- (三) 免保人。
- (四) 2 年免負擔利息。
- (五) 免費創業課程。
- (六) 全程免費創業輔導。

Q6：有創業構想但還沒具體計畫、也尚未申請設立登記，可以申請本貸款嗎？

不可以。有創業想法但尚未設立登記者，可先參加創業入門研習班（3 小時）及創業進階課程（18 小時），申請設立登記完成，且有實際經營該事業之事實，並備齊相關申請文件後，再申請貸款。

Q7：微型創業鳳凰貸款額度為何？

- (一) 辦理公司登記或商業登記者，最高可貸款額度新臺幣 200 萬元。
- (二) 依商業登記法第 5 條規定得免辦理登記之小規模商業，並辦有稅籍登記者，最高貸款額度新臺幣 50 萬元。

Q8：貸款人負擔利率為何？有無補貼？

- (一) 按郵政儲金 2 年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 機動計息（目前利率為 1.67%）。貸款期間前 2 年由勞動部全額補貼利息，惟停歇業或變更負責人者不予補貼。
- (二) 貸款人有下列各款身分之一者，貸款期間前 3 年利息由勞動部全額補貼，第 4 年起固定負擔 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔全額利息：
1. 特殊境遇家庭。
 2. 家庭暴力被害人。
 3. 犯罪被害人或配偶或一親等直系親屬、或被性侵害者。
 4. 職災戶。
 5. 低收入戶
 6. 天然災害受災戶。
 7. 受貿易自由化影響勞工。
 8. 獨力負擔家計者。
- (三) 信用保證手續費年費率依中小企業信用保證基金公告為準（目前為 0.375%）。

Q9：特殊境遇家庭身分申請微型創業鳳凰貸款，其申請程序及應負擔利率為何？

符合特殊境遇家庭身分創業貸款補助者，勞動部予以利息補貼，前 3 年利息由勞動部全額補貼，第 4 年起固定負擔 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔實際全額利息。

Q10：申請人如為犯罪行為被害死亡者之配偶或一親等直系親屬，或受重傷之本人、配偶或一親等直系親屬，或被性侵害者，要如何取得證明文件？

可檢附受保護人身分證明資料、身分證影本或戶籍謄本等，請向財團法人犯罪被害人保護協會各分會申請證明文件，聯絡方式如下：

地址：臺北市大安區基隆路 2 段 166 號 3 樓之 1（臺北新家大廈）

電話：0800-005-850 轉 8~6

傳真：(02)27365865

網址：<http://www.avs.org.tw/>

Q11：低收入戶、天然災害受災戶之身分證明如何申請？

應分向直轄市、縣（市）主管機關申請低收入認定並由其開立低收入戶證明文件或受災後向直轄市、縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所申請受災認定並由其開立受災證明文件。

Q12：受貿易自由化影響勞工之身分證明如何申請？

應向公立就業服務機構或經濟部設置單一服務窗口提出申請。

Q13：獨力負擔家計者應備之身分證明文件？

認定方式	應備文件
獨力負擔家計者，指下列人員： 1. 具下列情形之一，且獨自扶養在學或無工作能力之直系血親、配偶之直系血親或前配偶之直系血親者：	全戶戶籍謄本，以及其 15-65 歲受撫養親屬在學或無工作能力證明文件影本。另依左列家庭個別情形提供以下資料：
(1) 配偶死亡。	戶籍謄本
(2) 配偶失蹤，經向警察機關報案協尋，達 6 個月以上未尋獲。	報案紀錄文件
(3) 離婚。	戶籍謄本
(4) 受家庭暴力，已提起離婚之訴。	訴訟案件資料
(5) 配偶入獄服刑、因案羈押或依法拘禁。	入獄、羈押或拘禁通知文件

認定方式	應備文件
(6) 配偶應徵集、召集入營服義務役或替代役	徵集、召集通知文件
(7) 配偶身心障礙或罹患重大傷、病致不能工作。	醫療機構診斷證明
(8) 其他經公立就業服務機構認定或經直轄市、縣（市）政府社政單位轉介之情況特殊需提供協助。	公文或轉介單
2. 因未婚且家庭內無與申請人有同居關係之成員，而獨自扶養在學或無工作能力之直系血親卑親屬。	1. 有未婚生子之事實。（全戶戶籍謄本） 2. 獨立扶養在學或無工作能力之直系血親卑親屬。（三擇一） (1) 15 歲以下者。 (2) 25 歲以下在學證明。 (3) 罹患重大傷病經醫療機構診斷必須治療或療養 3 個月以上診斷證明。 3. 家庭內無與申請人有同居關係之成員。（實地訪視）
3. 因原負有法定扶養義務者死亡、失蹤、婚姻、經濟、疾病或法律因素，致無法履行該義務，而獨自扶養在學或無工作能力之血親者。	實地訪視及相關因素證明文件

Q14：微型創業鳳凰貸款期限及償還方式為何？大概每月還多少錢？還款有困難時有何協助措施？

貸款期間最長 7 年，本息按月平均攤還。若以申貸 100 萬為例，目前利率 1.67%，分 7 年償還，每月償還本金加利息約 12,622 元。當申請人償付貸款本息有困難時，經洽承貸銀行同意後，勞動部得於最長貸款期間 7 年內給予繳息不繳本之寬限期 1 年。

Q15：申請微型創業鳳凰貸款應具備哪些文件？

(一) 申請人應檢附下列文件提出申請：

1. 創業計畫及貸款申請書正本 1 份。
2. (1) 如需辦理設立登記者，檢附稅籍登記證明及所經營事業主管機關核准設立登記文件影本 1 份；(2) 不需辦理設立登記者，檢附稅籍登記證明。
3. 切結書正本 1 份。
4. 國民身分證正反面影本 1 份。
5. 勞動部或政府機關（構）3 年內辦理之創業研習課程證明文件影本 1 份。
6. 個人及所營事業聯徵資料影本各 1 份。

(二) 申請人有下列各款身分之一者，應另檢具各該身分所需證明文件：

1. 申請人符合特殊境遇家庭創業貸款補助辦法或家庭暴力被害人創業貸款補助辦法補助之身分者，應依各該辦法檢附相關證明文件影本。
2. 申請人為遭遇職業災害致死亡之配偶，或身體遺存障害符合勞工保險失能給付標準表第 1 等級至第 10 等級規定之項目者，出具勞工保險局核定給付通知文件影本。
3. 為犯罪行為被害死亡者之配偶或一親等直系親屬，或受重傷之本人、配偶或一親等直系親屬，或被性侵害者，應檢具財團法人犯罪被害人保護協會開立之證明文件。
4. 符合社會救助法所定低收入戶身分者，應檢具直轄市、縣（市）主管機關開立之證明文件影本。
5. 符合天然災害受災戶身分者，應檢具直轄市、縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所開立之證明文件影本。

6. 符合受貿易自由化影響勞工創業貸款利息補貼要點身分者，檢具勞動部勞動力發展署開立之證明文件影本。
7. 符合就業服務法第 24 條第 1 項第 1 款所定獨力負擔家計者，檢具相關身分之證明文件影本。

(三) 其它相關文件佐證資料

Q16：申請微型創業鳳凰貸款是否需要保證人？是否需負擔信保手續費？

- (一) 不需要保證人！也不用徵提擔保品！本貸款由銀行提供貸款資金，勞動部就業安定基金及中小企業信用保證基金各提撥保證專款，提供貸款戶 9 成 5 信用保證。
- (二) 貸款人需負擔信用保證手續費，年費率目前為 0.375%。但貸款人與承貸金融機構合意徵提擔保品者，得免向信保基金辦理信用保證，也就不需負擔信保手續費。

Q17：是否一定須檢具勞動部辦理之創業研習課程結業證明，才可以申請微型創業鳳凰貸款？

不一定！3 年內勞動部或政府機關（構）辦理之實體或數位創業研習課程時數滿 18 小時證明文件，都可以申請本貸款。

Q18：申請者如有卡債或銀行債務協商者，可否申辦微型創業鳳凰貸款？

申請人如有下列情形之一，不得申辦本貸款：

- (一) 經向票據交換所查詢其所使用之票據受拒絕往來處分中，或知悉其退票尚未清償註記之張數已達應受拒絕往來處分之標準。
- (二) 經向金融聯合徵信中心查詢或徵授信過程中知悉其有債務本金逾期未清償、未依約定分期攤還已超過 1 個月、應繳利息未繳付而延滯期間達 3 個月以上或有信用卡消費款項逾期未繳納，遭發卡銀行強制停卡，且未繳清延滯款項。

Q19：審查通過者，何時應向銀行辦妥貸款？

審查通過者，應持通知書並備妥貸款之相關文件於 3 個月內向承貸銀行所屬分行辦妥貸款。如未能在期限內辦理貸款者，在期限屆滿日前，得敘明理由向本部申請延展 1 次，展延期間最長 3 個月。

Q20：創業超過 5 年者，仍有創業問題或資金需求，如何尋求協助？

創業超過 5 年者，仍可申請創業顧問免費諮詢服務（可撥打免費諮詢專線 0800-092-957 或上微型創業鳳凰網 <https://beboss.wda.gov.tw/cht/index.php> 線上申請），若有資金需求，可向經濟部中小企業處馬上辦服務中心（可撥打免費諮詢專線 0800-056-476 或上青年創業及圓夢網 <http://sme.moeasmea.gov.tw/startup/>）尋求其他政策性專案貸款（例如企業小頭家貸款、中小企業創新發展專案貸款，臺北市中小企業融資貸款等）的協助。

就業保險失業者創業貸款 Q&A

Q1：勞動部提供就業保險被保險人失業後的創業協助有哪些？

- (一) 創業諮詢輔導及適性分析。
- (二) 創業研習課程。
- (三) 創業貸款及利息補貼。

Q2：如何取得申請「就業保險失業者創業貸款」的資格？

- (一) 接受勞動部創業諮詢輔導及適性分析。
- (二) 3 年內參加勞動部或政府機關（構）創業研習課程至少 18 小時。
- (三) 登記為所營事業之負責人，且登記日前 14 日內無就業保險投保紀錄及未擔任其他事業負責人。

Q3：創業者或所營事業有哪些情形，不得核給「就業保險失業者創業貸款」？

- (一) 經向票據交換所查詢其所使用之票據於受拒絕往來處分中，或知悉其退票尚未清償註記之張數已達應受拒絕往來處分之標準。
- (二) 經向財團法人金融聯合徵信中心查詢或徵授信過程中知悉，其有債務本金逾期末清償、未依約定分期攤還超過 1 個月、應繳利息未繳付而延滯期間達 3 個月以上或有信用卡消費款項逾期末繳納，遭發卡銀行強制停卡，且授信時仍未繳清延滯款項。
- (三) 曾依勞動部微型企業創業貸款、創業鳳凰婦女小額貸款或微型創業鳳凰貸款規定獲貸者。但已清償者，不在此限。

Q4：申請「就業保險失業者創業貸款」應檢具哪些文件？

- (一) 就業保險被保險人投保資料。
- (二) 創業計畫書。
- (三) 所營事業主管機關登記或稅籍登記證明文件影本。

- (四) 國民身分證正反面影本。
- (五) 3 個月內申請人個人及所營事業之財團法人金融聯合徵信中心綜合信用報告影本各 1 份。
- (六) 就業保險失業者創業貸款切結書正本。
- (七) 勞動部或政府機關（構）創業研習課程之時數證明文件影本。

Q5：「就業保險失業者創業貸款」貸款額度、貸款期限及利率為何？有無利息補貼？

- (一) 貸款額度：最高貸款額度新臺幣 200 萬元（稅籍登記 50 萬元）。
- (二) 貸款期限：貸款期間最長 7 年，貸款人按月平均攤還本息。但經承貸金融機構同意，本部得於最長 7 年內給予繳息不繳本的寬限期 1 年。
- (三) 貸款利率：按郵政儲金 2 年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 計息。（目前利率為 1.67%）。
- (四) 利息補貼：前 3 年免繳利息，由勞動部全數補貼，第 4 年起固定負擔年息 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔實際年息（貸款人所創立的事業有停業或歇業情形或所經營事業變更負責人，勞動部即停止利息補貼）。

Q6：勞動部提供之創業研習課程有哪些？

- (一) 入門班：3 小時課程，內容包括創業準備、商機選擇、風險評估及適性評量等。
- (二) 進階班：3 天計 18 小時課程，內容包括商品知識、資金籌措、開業準備、市場行銷、財務規劃等，並安排顧問指導撰寫創業計畫書。
- (三) 精進班：3 小時課程，內容包括創業經驗分享及主題式講座等。
- (四) 企業見習：微型創業鳳凰企業提供見習活動機會，從學知識到親身體驗。

(五) 網路行銷課程：針對微型創業鳳凰貸款、就業保險失業者創業貸款個案，以及勞動部創業研習進階班結業學員或政府實體創業課程結訓學員或取得創業數位課程時數證 18 小時之民眾，提供數位相機操作、部落格運用、網路拍賣實務操作、網路資訊安全以及現今最夯的社群網站應用等課程，應用 e 化網絡行銷及網路商店營運，增加創業行銷管道。

Q7：除了創業前的創業顧問諮詢外，創業過程中遇到問題，可以隨時求助創業顧問嗎？

可以，勞動部提供創業顧問全程陪伴服務，申請者如有任何創業問題可洽全國免付費諮詢專線 (0800-092-957) 或上微型創業鳳凰網站 (<https://beboss.wda.gov.tw>) 申請創業顧問諮詢，尋求相關建議與協助。

Q8：參與創業研習課程或創業諮詢輔導是否需要付費？

無須支付任何費用。

Q9：創業研習在哪裡上課？

為因應全國各地民眾需求，勞動部勞動力發展署規劃安排於全國各縣市開辦創業研習課程，可撥打免費諮詢專線 0800-092-957 或上微型創業鳳凰網站 (<https://beboss.wda.gov.tw>) 線上申請。

Q10：如何取得商業申請設立登記申請書、及辦理商業申請設立登記之流程為何？

(一) 可至下列機關（或上網下載）取得設立登記申請書

1. 全國商工行政服務入口網 (<https://gcis.nat.gov.tw/index.jsp>)
2. 各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處、高雄、新北市政府經濟發展局等網站中下載表格。

(二) 辦理商業申請設立登記之流程有二：

1. 預查名稱申請：至各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處或高雄、新北市政府經濟發展局等申請，提供 1-5 個行號名稱，至縣市政府工商課填具查名表格即可。
2. 申請設立登記：至各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處或高雄、新北市政府經濟發展局等申請，文件包括：
 - (1) 申請書。
 - (2) 負責人之身分證明文件；屬於合夥組織者，並應檢具合夥人之身分證明文件及合夥契約書（限制行為能力人為商業負責人或合夥人，應附法定代理人之同意書）。
 - (3) 資本額證明文件。
 - (4) 所在地之建物所有權狀，所有權人非商業負責人或合夥人者，應加具所有權人同意書。建物所有權狀得以建物謄本、房屋稅籍證明、最近一期房屋稅單或其他得證明建物所有權人之文件代之；所有權人同意書得以商業與所有權人簽訂之租賃契約，或載明得辦理商業登記或供營業使用之商業負責人與所有權人簽訂租賃契約代之。

Q11：如何辦理營業登記？

- (一) 自 98 年 4 月 13 日起廢止營利事業統一發證，稽徵機關依據公司或商業登記主管機關提供登記基本資料據以辦理營業人之營業登記，縣市政府不再核發「營利事業登記證」。
- (二) 營業登記所需檢附文件（辦理地點在各地稽徵機關）
 1. 申請書。
 2. 負責人國民身分證、戶籍謄本或其他有效證明文件影本 1 份。
 3. 合夥組織加附合夥契約副本（影本）1 份。

4. 公司組織

(1) 公司：公司章程、公司設立登記表、股東名冊（股份有限公司以董事、監察人名冊替代加附）等影本各 1 份。

(2) 分公司：總公司設立登記表、分公司設立登記表等影本各 1 份。

5. 其他組織

主管機關核准成立之證照、組織章程等影本各 1 份。

6. 總機構所屬對外營業之其他固定營業場所登記時，應檢附總機構營業登記核准函影本 1 份。

Q12：如何辦理營業稅籍登記？

(一) 可至財政部臺北、高雄及北、中、南區國稅局及所屬分局、稽徵所辦理。

(二) 需備基本文件

1. 申請書。

2. 負責人國民身分證、戶籍謄本或其他有效證明文件影本 1 份。

3. 合夥組織加附合夥契約副本（影本）1 份。

4. 公司組織

(1) 公司：公司章程、公司設立登記表、股東名冊（股份有限公司以董事、監察人名冊代替加附）等影本各 1 份。

(2) 分公司：總公司設立登記表、分公司設立登記表等影本各 1 份。

5. 其他組織

主管機關核准成立之證照、組織章程等影本各 1 份。

6. 總機構所屬對外營業之其他固定營業場所登記時，應檢附總機構營業登記核准函影本 1 份。

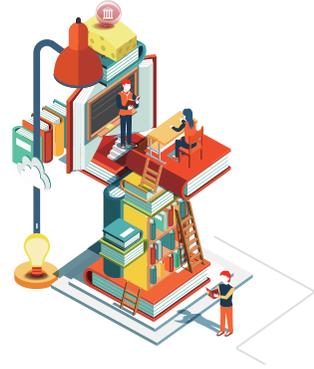


玖、

名詞

索引





玖、名詞索引

美容美髮業 (Hairdresser and Cosmetologist Industry) P.4

從事美髮、美容護膚、彩妝、美甲及未涉及醫療程序之美體雕塑等之行業。

顧客忠誠度 (Customer Loyalty Degree) P.5

顧客忠誠度是指由於質量、價格、服務等諸多因素的影響，使顧客對某一企業的商品或服務產生感情，形成偏愛並長期重覆購買該企業商品或服務的程度。

顧客滿意度 (Customers Satisfaction Degree) P.6

是顧客在接受有形商品或無形商品（服務）的整體過程之後，一種對先前原有期待得到的滿足感覺。

洗衣業 (Laundry Industry) P.8

從事以機械、手工或提供投幣式機器來洗濯、熨燙衣物、毛巾、床單、地毯、皮衣以及其他紡織製品之行業。

差異化 (Differentiation) P.28

讓自己的商品與市場上的同質競爭商品做出差異，進而製造出市場區隔來吸引特定消費族群，執行的重點在如何讓消費者清楚地感受到差異以及如何把這個差異點轉為自己的特色。

單身經濟 (Single Oriented Economy) P.29

指由單身人群非常注重生活質量，崇尚高消費生活而帶來的商機。

固定支出 (Fixed Cost) P.32

指成本總額在一定時期和一定業務量範圍內，不受業務量增減變動影響而能保持不變的成本。

變動費用 (Variable Costing) P.32

指那些成本的總發生額在相關範圍內隨著業務量的變動而呈線性變動的成
本。

營業額 (Operating Revenue) P.32

企業在生產經營活動中，因銷售商品或提供勞務而取得的各項收入。

成本率 (Ratio of Sales to Cost) P.32

用以反映企業每單位銷售收入所需的成本支出。

毛利 (Gross Profit)/ 毛利率 (Gross Profit Rate) P.32

商品售價扣掉商品成本即為毛利，毛利再除以商品售價即為毛利率。

損益平衡點 (Break-Even Point) P.36

指營收減去固定成本及變動成本之淨利為零，即達到損益平衡點。

商圈 (Trading Area) P.37

商圈就是指店鋪以其所在地點為中心，沿著一定的方向和距離擴展，那些
優先選擇到該店來消費的顧客所分佈的地區範圍，換而言之就是店鋪顧客
所在的地理範圍。

無形性 (Intangibility) P.53

指服務所提供的是無形的商品，在購買之前是無法看到、摸到、聽到、品
嚐或聞到。

顧客轉換成本 (Customer Switching Cost)..... P.56

顧客轉換成本是指當顧客從一個商品或服務的供應商轉向另一個供應商時，所產生的一次性成本。

顧客抱怨 (Customer Complaint) P.56

消費者對商品或服務感到不滿時產生的抱怨或申訴。